

The magazine of public sector innovation

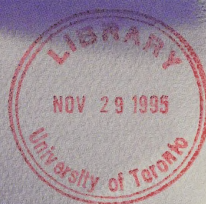
# Progress

SPRING 1995 \$2.00

CA20N  
TR  
-P62

EFFECTIVES

WORKFORCE



CHANGE  
CHANGE  
E  
M  
E  
N  
T

EARLY

Retirement



## A few thoughts from the editor

### contents

- 3 *Your Letters*
- 4 *Behind the Polka Dot Door*  
TVOntario learns that changing attitudes as well as operations is key to successful restructuring
- 8 *Early Retirement*  
A look at how workplaces are planning for and coping with early retirement
- 14 *Taking Care of Business*  
Two CUPE locals take the lead in saving jobs and money
- 17 *No More Closed Doors*  
The University of Toronto discovers that making mistakes is sometimes the best way to learn how to do things properly
- 19 *No Fixed Address*  
Reducing the need for costly office space through "hotelling"
- 21 *Noteworthy*  
A Place of their Own.  
The Paperless Office.  
Grabbing the Paper Tiger by the Tail.
- 24 *fyi*  
A listing of announcements, upcoming conferences and readings.

At the time *Progress* was going to press, the 1995-96 federal budget had just been released and the news for Ontario was not good. According to the province's finance minister, Floyd Laughren, Ontario will lose roughly \$3 billion in transfer funds over the next three years. That reduction will have a significant impact on every public sector workplace.

The federal budget underscores the fact that restructuring what we do and the way we work must continue. Here at *Progress*, we've chosen to concentrate on operational issues – on changes that can be made at the local workplace level.

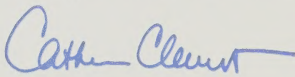
It seems most of our readers appreciate this focus.

Upon the release of our first issue last fall, we kept hearing it was about time a publication like this was produced. We received dozens of calls from as far away as Washington, D.C. However, most of our letters came from municipalities, reacting to our story on cooperation among public-sector organizations within a region. We've reprinted a few of the letters on the next page.

In this issue, we've continued our research into restructuring. We take a look at early retirement to see if there is a "preferred way" to bring in such a program. We investigate the change process at TVOntario, and pay special attention to how this organization is dealing with the concerns of its middle management.

We are particularly proud of one of our stories that showcases two union locals that have been instrumental in proposing ideas that save money and avoid job losses. This story underscores the importance of cooperation in the workplace, and demonstrates how workers are often in the best position to not only identify savings but to make savings.

We hope you enjoy our second issue. Once again, we welcome your comments and we encourage you to share with us your own stories of change.



Catherine Clement

Editor

*Progress*, The Magazine of Public Sector Innovation. Winter 1995. Volume 1, No. 2

**Editor:** Catherine Clement

**Writers:** Massimo Commanducci,  
Suzanne Bezuk

**Editorial assistants:** Gregory Ladyka,  
Christine Avery Nuñez

**Art Director:** Adams + Associates Design  
Consultants Inc.

**Cover Photography:** Bert Klassen

*Progress* is a publication of the Ontario Ministry of finance, 101 Bloor Street W., 12th Floor, Toronto, Ontario, M5S 1P7. (416) 325-0888.

Your letters are welcome. Please address them to Editor, *Progress*, 101 Bloor Street West, 12th Floor, Toronto, Ontario, M5S 1P7. Subscriptions are available by writing to the address immediately above. Please inform us in writing of any address changes.


Additional copies are available at Publications Ontario, 50 Grosvenor Street, Toronto, Ontario, M7A 1N8. (416) 326-5320.

The comments expressed in this publication are the personal views of the individuals interviewed, and do not necessarily reflect the position of the Government of Ontario. All efforts have been made to ensure the completeness and accuracy of the information provided. However, readers should not

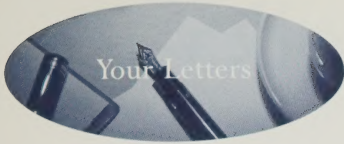
act on the information contained herein without seeking professional or other advice on the particular matters which are of concern to them.

ISSN #1198-9750

© Queen's Printer for Ontario, 1995.

 Ontario





## Your Letters

*The following letters from our readers have been edited for length.*

As chair of the Sault Ste. Marie Public Administrators' Committee, I read with interest the first edition of *Progress* and wanted to share with you a few of the things we're doing in Sault Ste. Marie.

Our committee is comprised of the administrative heads of the school boards, hospitals, public utilities commission, college and university ... as well as those from the City of Sault Ste. Marie, Michigan and Lake Superior State University. The committee has been in existence for approximately 10 years, but has just recently begun, in a more formal way, to do some things on a cooperative basis.

Within the past year, we have formed a public purchasing consortium to formalize the purchasing cooperation between our organizations. We have also developed an injury/illness status report to assist us with the development of suitable modified work programs for our employees. Our committee meets approximately four times per year and is continuing to explore other possible areas of cooperation, including communications and training.

The members of our committee look forward to receiving upcoming issues of your magazine. It should be very beneficial to many public-sector organizations that are now more than ever searching for ways to stretch their shrinking budgets and may need some inspiration or encouragement to make changes.

*Allan P. Jackson*  
Chief Administrative Officer  
Sault Ste. Marie

Congratulations on your first issue of *Progress*. Your timing could not have been better. I read with special interest your article on cooperation by Mr. Commanducci. I noted that a form of cooperative purchasing between the County of Bruce and local municipalities has just begun and some savings have already been identified. In this era of shrinking budgets, cooperation is not simply an option, but has become mandatory if existing political units are to be preserved.

The article on empowerment of employees by Ms. McKay is also timely. No longer can the standard pyramid

top-down structure be appropriate. All employees must participate and bottom-up change and leadership should and must become more prevalent.

I do have a criticism, however, of your decision to put both the English and French versions of the publication on the same copy. This seems to me to be futile given the fact that most readers will be unilingual and somewhat defeats the purpose of the publication, that being to show savings in the public sector. It is suggested that in order to save money, the publication be made unilingual and that a database be maintained of who is to get the French or English version.

*Richard Beachey*  
Clerk/Treasurer  
Village of Paisley

The French Language Services Act, requires "the English and French print of a publication should appear side by side ... or back to back" unless an exemption is granted. We were told it was unlikely we would be granted that exemption. As well, our calculations show production costs would be slightly higher if we created two entirely separate documents.

*Editor*

... Severn Hydro and the Orillia Water, Light & Power Commission have approved an agreement for management and maintenance services. The agreement will provide for budgeting, billing, collection, line maintenance and engineering services to be provided by O.W.L.P. to Severn Hydro. Severn Township Council will still own (their) system and make policy decisions, and the O.W.L.P. will perform administrative duties.

It is estimated that Severn Hydro customers will save \$35,000 in the first year, while there will be no layoffs at O.W.L.P.

... This is an excellent example of inter-municipal cooperation which still provides local autonomy.

*James B. Mather*  
Chief Administrative Officer  
Township of Severn

# Behind the Polka Dot Door

**"Change is here for good," declares the sign in the workroom of TVOntario's Restructuring Implementation Team.**

**It's a message that's catching on.**

**Charged** with delivering this message across TVOntario, the restructuring team recently completed their year-long mandate. Starting in January 1994, the team — five employees seconded from production and administration departments in both TVO and La Chaine — oversaw TVOntario's restructuring initiative. As part of CEO Peter Herrndorf's strategic plan, Goals to the Year 2000, and in response to reductions in their operating grants, Ontario's public broadcaster took on the task of change with a two-stream approach that is looking to increase both revenues and efficiency. As the restructuring team discovered, successfully transforming an organization means transforming attitudes as well.

Lee Robock, chief financial officer and director of finance and administration at TVOntario, uses wooden blocks to illustrate the importance of increasing revenues. The blocks, representing resources, are stacked in layers, with several blocks comprising each layer. As Robock describes how an organization like TVOntario can improve processes so that savings from one area can be moved to the areas that need it most, she removes several blocks from lower layers and places them on top of the tower. "The total amount of your resources doesn't change,

you're just spending it in a different way," she explains. This redistribution "allows you to stand still in terms of output or product," but, explains Robock, there is a point at which "you can't go any further." She removes one more block, toppling the entire structure. "If you try to cut too much the whole thing just falls apart."

To prevent this, TVOntario hopes merchandising, such as stuffed versions of the Polka Dot Door's Polkaroo, and a new Visa affinity card will increase their revenues and help wean them off provincial grants. Currently, only 17 per cent of their income is earned with the remainder coming from the Ontario government. By the year 2000, TVOntario hopes to increase earned revenues to 40 per cent. It's an aggressive target, and one they hope will improve their chances of survival in an environment of increasing competition for both viewers and public funding.

**But** change that matters also looks beyond the balance sheet. Tackling the efficiency side of change, the restructuring team facilitated the implementation of more than 30 operational change projects. Says restructuring team leader Melanie Beaumont: "If we don't work better together, if we don't focus on productivity, if we don't improve our process, we and other organizations could become dinosaurs."

To promote this idea, the restructuring team used outreach workshops to increase communications with TVOntario staff. The meetings took place largely without man-

BY SUZANNE BEZUK





agers or supervisors so employees would feel confident about voicing their opinions, which is exactly what happened. Repeatedly, the team found that the first session with each department was “a dump session,” where people listed the things they thought were wrong at TVOntario.

Once the air was cleared, people were ready to get down to the business of change. “The second session that you have with people is more proactive, where you talk about ‘Well, how are you going to tackle this?’,” says Beaumont. Encouraged to talk about the changes they thought should be made and how they should make them, employees became enthusiastic. Several joined the “Change Gang,” a discussion group comprised of permanent and contract staff as well as union and non-union employees that meets once a week on their own time to talk about restructuring. They helped keep the restructuring team in touch with the hot issues around reorganization and acted as a sounding board, offering input on those issues as well as change plans.

Opening the lines of communication was key to the success of the change initiative. TVOntario was able to achieve one of its main objectives — getting union and management working in cooperation — because “they basically opened everything up for scrutiny. They wanted to hear from absolutely everybody at every level,” says Nancy Green, president of the National Association of Broadcast Employees and Technicians (NABET) local at TVOntario. Because of this, the broadcaster was able to negotiate progressive measures such as multi-skilling and a compressed work week — measures that produced significant cost savings.

**With** multi-skilling, previously specialized operations technicians, people who work in areas like lighting, camera and sound, were trained in more than one skill so they could fill in for others in a pinch. Although some feared multi-skilling would dilute the quality of their productions, TVOntario is happy with the resulting products. It has increased work scheduling flexibility and significantly reduced freelance costs, a previously large expense. The compressed work week has introduced similar benefits. By switching to 10-hour days, TVOntario has been able to accommodate productions that almost invariably run over the usual eight-hour day and has dramatically reduced overtime costs as a result. Most important, ratings are up: total viewing hours for the 1994 fall season were 27.8 per cent higher than during the same period in 1993.

Says Green of the union’s willingness to agree to measures they might otherwise have been wary of: “The union understands that TVOntario has to be more efficient to get by. We see the shrinking funds, we know there isn’t a pot hiding somewhere with lots of extra money that they’re hiding from us. We know that they have to make these changes to survive. And so we have to be reasonable to accommodate this.” By communicating openly and honestly about the challenges facing the organization, TVOntario was able

to make the union a partner in change, not an adversary.

With middle managers, however, the restructuring team faced an even greater challenge. “You often find a great deal of change-readiness in the base of your organization, people who are at the front lines, but middle managers seem to often perceive that they have the most to lose,” says Beaumont.

This perception can stand in the way of progress. And because a study of recent years’ headlines won’t disprove it, changing this perception can be one of the biggest hurdles in a restructuring process. It’s also one of the most important to get over. In any restructuring organization, like TVOntario, where middle managers are responsible for overseeing the individual change projects, their cooperation is essential to making them a success. And after a restructuring team disbands, this factor — the conversion of middle managers — will play a large role in determining how successful the organization is at maintaining these improvements and continuing to improve.

Senior manager Roy Ireland, TVOntario’s director of broadcast operations, is a walking illustration of what TVOntario would like its middle managers to be. Ireland was working for the CBC in the mid-’80s when a period of heavy cuts forced him to give 27 people their walking papers. Not wanting to

“If we don’t work better together, if we don’t improve our process, we and other organizations could become dinosaurs.”

*Melanie Beaumont, TVONTARIO’S RESTRUCTURING TEAM LEADER*

duplicate this unpleasant experience he now calls his “boot camp training,” Ireland came into TVOntario as a manager nine years ago with the idea that he was going to change things. As a result, Ireland has been a leader of change. Not only has he overseen several recent projects that have involved savings in the hundreds of thousands of dollars, he has also used an open and communicative management style to encourage his staff to take on innovations on their own. When a technician from his department came to him complaining about the mess in the electrical field production storeroom, Ireland gave him total freedom to do something about it. Restructuring team member Jed DeCory describes the results: “He redesigned the whole place and increased the efficiency of the entire electrical field production workforce.”

At lower levels of management, establishing this new way of thinking and managing has been more difficult. The challenge of creating an organization filled with managers like Ireland is twofold. For TVOntario’s restructuring team, the first challenge was to overcome middle management’s resistance to change and get them involved in the projects. The second part of the challenge: getting middle managers to change the way they work with staff from the old-style “boss and controller” to the newer “resource and mentor” approach being embraced by people like Ireland.

At first, managers resisted getting involved in the change projects, which they viewed as both an added burden and potential threat to their jobs. Six months into the change mandate, however, managers began to see that restructuring was going to happen with or without their involvement, and they started questioning why the noses of the restructuring team were stuck so deeply into their departments. They began to ask, “Who the heck are you?,” says Beaumont.

Linda Burke, controller of finance and accounting at TVOntario, offers insight into why this happens: “Hopefully the whole change process will drag them in. They might come kicking and screaming, but I think they will come. And I think people realize when you make these kinds of changes it’s not as scary as you thought it was, and you see a lot of positive benefits, not only for people within your group but outside your group.”

The lesson restructuring teams in any organization can learn from this is that there isn’t always a formula to follow to make people buy in to the necessity of change. Understanding that some middle managers resist change because alterations to the status quo are perceived as threats to their security, giving them time to see, as TVOntario did, that restructuring is not synonymous with slashing middle management can be the most effective way to convince them.

Burke, who was hired by TVOntario for her approach to managing as well as for her experience, also supports the idea of managers as “resource and mentor” to their employees. But, according to Burke, managers themselves “need someone constantly doing some mentoring and some coaching” to help them stop being “boss and controller.”

TVOntario’s experience of the change process reinforces this idea. When working with middle managers, the restructuring team found that group meetings — which had worked so well with “front-line” employees — weren’t very effective. They found “people didn’t seem to respond to issues in a vital kind of way. But what we did notice was that any time you talked to someone one on one you got all of that coming into play,” says Beaumont.

Because managers were more forthcoming outside of group meetings, each member of the restructuring team “buddied up” with a “caseload” of managers, meeting with each individually. These meetings followed the pattern of the outreach groups, progressing from dump sessions to proactivity as the more intimate forum encouraged managers to communicate.

At the same time, the restructuring team observed that the Change Gang was having success with a peer buddying system it had started to share information and methods of dealing with common issues. Drawing on these combined experiences, the restructuring team came up with the idea for Managers on Managing, a program pairing progressive managers with those having more difficulty adapting to change.

Says Burke, who meets fairly regularly with a few managers, “The mentoring process reinforces new behaviours. It gives some guidance and you can teach people some tools, you can role-play situations.” With mentoring, a manager having difficulty

“They basically opened everything up for scrutiny. They wanted to hear from absolutely everybody at every level . . . I think that’s probably the key thing: the communication.”

Nancy Green, PRESIDENT, NABET LOCAL AT TVONTARIO



“Really listening to what they’re saying tends to make people buy in to what needs to be done. Much more than just saying ‘This is their problem, here’s what you need to do about it.’”

*Linda Burke, TVONTARIO'S CONTROLLER OF FINANCE AND ACCOUNTING*

adjusting to change can ask other managers how they would deal with situations. “You can sit down with someone and say ‘Let’s discuss how you’re going to do that. What approach would you like to take? And if they come back and say this, how are you going to handle it?’ You know, you can help them through some of those really rough situations of the change process,” says Burke.

Burke is sobering, however, on the matter of changing people who simply don’t want to. “If somebody is really adamant about the fact they don’t think that’s the right way to go and they only pay lip service to it ... you’re probably not going to change them.”

Bob Miller, a member of the Change Gang, has similar reservations about the possibility of changing people who just don’t want to change: “Despite all the pushing, sometimes things are actually going the other way,” observes Miller, noting that certain departments may actually be experiencing “a regressive mode of management style rather than a progressive mode.”

**There** is hope, however. Jennifer La Trobe of Creative Connection Consultants, one of a few carefully chosen change facilitators brought in by the restructuring team, says the prognosis is often better the worse the situation seems. She approaches change by looking at those areas and people within an organization who feel “someone should just take us out back and shoot us,” because those places, where things are worst, are often the most eager to change. Using the analogy of a bad marriage to describe this effect, La Trobe explains that “the people in sort of easy-going, boring relationships will never actually question it ... The ones that are having trouble will actually sit down and ask ‘What are we doing here?’” La Trobe has found that once people have been awakened to the effects they have on others and the

possibility of change and its benefits, they are generally eager to pursue it.

But, La Trobe warns her groups, “expect failure. By next Wednesday, you will fail.” Because change is new, says La Trobe, you won’t necessarily be good at it right away. The key is to prepare for failure so that discouragement doesn’t derail the whole change process.

Consultants like La Trobe can recommend practical solutions to some of the more difficult problems posed by a restructuring initiative. In most cases, the people in charge of overseeing an organization’s restructuring initiative are chosen for their willingness and wisdom but have no real experience in the area. Without experience, it is easy for setbacks to be seen as roadblocks instead of challenges. TVOntario’s example has shown that, even for experienced teams, it’s not always a bad idea to call in a professional, someone who has dealt with the situation before and knows how to get through it quickly and effectively.

Calling for help is almost always better than giving up altogether. Even more important is understanding the uniqueness of your organization, and watching the change process closely as it evolves. The restructuring team was able to avoid wasting money on the wrong consultant by paying close attention to the people in their organization to determine what approach would work best in TVOntario’s unique environment. In the same way, they helped their organization develop further change projects and come up with Managers on Managing.

Unfortunately, no organization can afford to keep a restructuring team going indefinitely.

And even if they could, having to maintain an official team would mean they had failed in an important area — making people realize, as Beaumont puts it, “that change isn’t a thing, it’s how you do what you normally do.”

With the initial phase of their official restructuring mandate over and the restructuring team winding down, the greatest responsibility for the continuing success of change rests on the shoulders of the entire TVOntario workforce. So far, they seem more than equal to the task. Managers on Managing is continuing and will continue for as long as managers can use the support and input of their peers. And the members of the Change Gang have decided to continue meeting during their Friday lunches even after the restructuring team disbands.

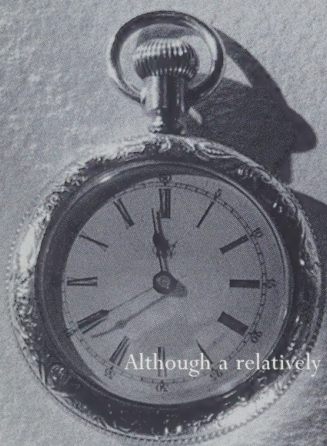
Only time will tell if their efforts have long-term resiliency, but already there are reasons for optimism. Early response to the Visa affinity card has been positive, and some change projects are already showing results of increased efficiency and savings. But whatever the outcomes of their individual restructuring projects, TVOntario seems prepared to meet the future head-on. Says the Change Gang’s Miller: “We can’t always expect success. You’re going to lose on some fronts and you’re going to gain on others. All you can really do is keep trying.”

*For more information, Melanie Beaumont can be reached at (416) 484-2600; Jennifer La Trobe at (416) 767-7530.*



E A R L Y

# Retirement

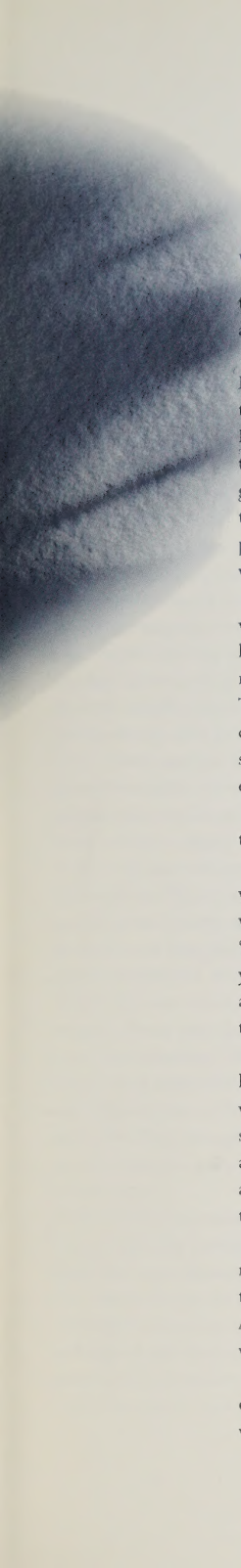


Although a relatively new tool for  
restructuring public sector work-

BY MASSIMO COMMANDUCCI

places, organizations are discover-  
ing there are ways to minimize  
the impact on those who remain.





**When** Sandra McKey first considered taking early retirement, she immediately asked herself, "Can I afford this?"

After more than 29 years in the Ontario Public Service (OPS), the office manager of the Ministry of Finance's Audit Services Branch found she was eligible to retire under the provincial government's Factor 80 program, a temporary early retirement option that offers OPS employees an unreduced pension if their age and credited years of service add up to 80.

McKey calculated her pension income would be about \$500 less per month than her working income; but considering the miscellaneous costs of working in downtown Toronto — transportation, office clothing, coffee, the occasional lunch — she figured she would come out ahead by a few dollars each month.

After a brief period of anxious deliberation, she decided to take the plunge.

"I was really scared at first," she says. "I was worried about my finances, what I would do with myself. But then I thought, 'Do I really want to work another five to 10 years?' I knew I had made the right decision and the closer I got to my last day at work, the more at ease I felt."

On November 25, her co-workers gave her a big sendoff as she headed for Florida with plans to spend the winter under a hot sun, contemplating her future. At 50, she has a long future to consider, with all the pitfalls and opportunities that early retirement has to offer.

Since it was introduced on June 1, 1993, more than 2,100 people in the OPS have taken early retirement under Factor 80. Another 14,500 will be eligible before the window closes on March 31, 2000.

McKey is probably at the extreme end of eligibility of the thousands of public-sector workers who are being offered early retire-

ment packages by their employers. Most employers hope workers in the 55-64-year age bracket will accept the offers.

The alternative, most employers and unions agree, may be layoffs. The time when a public-sector job was understood to be a job for life is indisputably over, as the number and nature of jobs in government, hospitals, schools, universities and municipalities inevitably change.

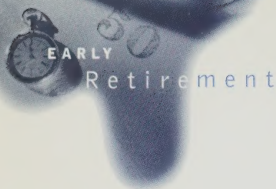
**But** most unions and employers also agree a properly designed early retirement program can be a humane and effective tool for reducing the size of a workforce and transforming the structure of an organization.

"It's a lot better than trying to lay off a bunch of younger workers," says Darcy Beggs, a researcher with the Canadian Union of Public Employees (CUPE) and a former member of the Pension Commission of Ontario. "If you just force people onto the street, you're going to see people end up on welfare."

An early retirement package that combines a good cash incentive with a solid pension plan can allow an employee to live comfortably, start a business or even go back to school. Employees who are also offered financial counselling before they make their decisions tend to fare better — and accept the offers more readily — than those who are offered no guidance.

Younger workers who remain will benefit from the programs, as opportunities for advancement quickly become available, unlike under the slow pace of attrition.

For employers, early retirement programs offer the flexibility to reduce payroll costs and still treat their long-serving employees well. The programs also increase the chances that an employer will still have a properly functioning organization after downsizing.



"In the public sector, where every move is heavily scrutinized and publicized, voluntary (retirement) is the way to go," says Jean Taplin, a management consultant with People Tech Consulting Inc., a Toronto firm. "There are benefits for everyone ... like the good will it engenders among those departing and those who stay. Good relations with employees is one of the best ways to ensure dedication and productivity."

Taplin, who helped oversee the massive downsizing of real estate giant Olympia & York when it collapsed, says the human cost of layoffs can be ugly. Organizations that can afford to offer early retirement packages should consider themselves lucky and take advantage of the "luxury."

But there is no formula for putting together an early retirement program that can be all things to all organizations. "In the public sector, you have to be concerned about collective agreements, demographics, financial status; it really matters what the situation is," says Taplin.

So organizations across Ontario are making their own ways through what is really uncharted territory for the public sector. The contents of early retirement packages and the way organizations are preparing for life with a smaller workforce reflect the great

diversity of jobs and institutions that make up the public sector in this province.

**Some** organizations, though, are challenging the preconception that offering an early retirement package is like fishing with a net — cast it out, see what you get. Instead, a number of workplaces have taken the time to develop a new operations plan, and then strategically offered early retirement packages to fit that plan.

For instance, in the City of Sudbury, CAO Bill Rice's plan for the amalgamation of specific departments and jobs was tied directly to the OMERS Type 7 Supplementary Downsizing Benefit, a \$200-million program of the Ontario Municipal Employees Retirement Board designed to help employers and employees facing downsizing. In 1994, more than 2,700 municipal employees across Ontario took early retirement under a Type 7 Supplementary plan.

The city topped up the unreduced pension benefits with incentives averaging nine months of salary. Fifteen accepted the offer, eight from management and seven from unionized positions.

Rather than make a blanket offer to all the employees who qualified for the Type 7 plan, the city "targeted some areas where a

downsizing would result in savings," says Rice. "It's certainly not the most pleasant thing I've had to do in my career, but at least I handled it myself. I brought them in and talked to them one on one." No matter how you dress it up, a voluntary retirement package is always shadowed by the threat of layoffs; asking employees individually to accept a package only aggravates the sense that they are being asked to leave. "I had one guy who was clearly disappointed. He wasn't sure he could afford to take it. But I told him, 'That's OK, it's your choice. If you don't want it, I'll offer it to a more junior person.' He decided to take it. Now he's happy," says Rice, referring to a 53-year-old engineer who had worked for the city for 29 years. The man now has his own consulting firm and works whenever it pleases him.

Rice reviewed and decided to phase out the inventory and purchasing department because the city's larger suppliers were equipped to take over that work for a nominal surcharge. And as the difference between a records clerk's job and the duties of a tax collector became more and more blurred, senior positions were eliminated, people were retrained, the work was redistributed and raises were handed out to reflect everyone's new duties and responsibilities.

Rice hopes to make offers to five or six more people in 1995 to meet his goal of a five-per-cent reduction in staff levels. "You have to have a game plan," he says.

**Others** agree that an organization needs a plan for the services it will offer and the operations it will continue to perform — before setting out on an early retirement program.

At the University of Guelph, early retirement offers coincided with the development of a strategic plan to amalgamate certain departments to eliminate overlap and dupli-

"In the public sector, where every move is heavily scrutinized and publicized, voluntary (retirement) is the way to go. There are benefits for everyone."

Jean Taplin, PEOPLE TECH



“It’s certainly not the most pleasant thing I’ve had to do in my career, but at least I handled it myself. I brought them in and talked to them one on one.”

*Bill Rice, SUDBURY CAO*

cation. For instance, botany, horticulture and landscape architecture will soon be rolled under one administration. The strategic plan senate overseeing the project is composed of faculty, students and administrators to ensure academic quality does not suffer – even though the university will obviously be offering fewer courses.

Vic Reimer, manager of compensation and benefits for the university’s human resources department, says the university’s early retirement program was deemed a success because it appealed to a group the university was hoping to reach: faculty members. Reimer says that with tenure, flexible working hours and little chance of making the same money elsewhere, faculty members are notoriously difficult to coax into retirement. The university initially planned to spend \$10 million on incentives, but the program worked so well the administration went back for another \$10 million.

Don Gruber, president of CUPE Local 1334, says the package smacked of elitism, rewarding well-paid professors with hefty incentives and giving little consideration to support staff.

But Reimer says encouraging faculty members – who make an average of \$80,000 a year plus benefits – with generous incentives finally paid off for the university: Of 254 who were eligible, 77 accepted the offer. Another 170 support staff followed suit and the university saw an \$18 million saving in its annual budget.

Reimer says the parallel development of the strategic plan and the early retirement offers has helped develop a belief that the university is simply not slashing budgets to meet some questionable goal. He says that has allowed the university to develop and sustain a vision for itself.

**That’s** important because, for employers, one of the biggest pitfalls of voluntary retirement programs is often a lack of control over who will be leaving. Organizations must be prepared to fill skills gaps as employees with years of valuable experience or expertise depart. Without a plan, an organization’s structure and ability to function can be seriously altered. Unfortunately for some, a lack of time combined with fiscal pressures mean organizations may have to gamble on an “anyone-who’s-willing” approach and risk losing valuable people.

Jeff Malpass, assistant city clerk for the City of London, says that’s just the risk you have to take. His city offered an early retirement incentive package last year to employees over 50 years of age who qualified for the OMERS Type 7 plan. The city offered a financial bonus equal to two per cent of an employee’s salary for each year of service to a maximum of \$25,000. One hundred and twenty people accepted the offer, 30 of whom had to be replaced.

“We lost some good people in key positions,” says Malpass. “But you have to look at the big picture.” Malpass argues that a blanket offer is fairer to employees and, when downsizing has to be done on such a large scale, essential to the employer. After all, the purpose of offering incentives is to reduce the size of the workforce quickly.

He says that through minor redistributions of the workload, services have not suffered from the five-per-cent reduction in staff and the city has hit its targeted budget cut of \$5 million.

But Marianna Grube, president of CUPE Local 101 which represents about 662 employees at city hall, says the city’s hit-or-miss approach to downsizing has been met with mixed reviews from people on the front lines. She says the early retirement program was successful in eliminating a lot of duplication and overlapping in middle management positions – most of them inherited by the city when it annexed several surrounding townships on January 1, 1993. And it has opened doors for young people trying to move up. But for staff members in their forties and early fifties, those who were not eligible for the OMERS plan, it has created a very stressful environment.

“They know they’re going to have to fill in for the people who left. So they’re asking, ‘What’s going to happen to us now? Am I going to do the same job, or am I going to have to do something new?’” Grube says. “No one has planned this. How do you fill in the gaps?”

Grube says the financial figures have driven the entire program, leaving the city’s administration in “fragments, here and there, with no forethought.”

**Similarly** at Ontario Hydro, a \$35-billion debt, new technology, consumer demands for lower electricity costs and a lower-than-projected demand for power have set the agenda for the giant Crown-owned utility. Through early retirements and buyouts, Hydro has cut its staff by about a third over the past few years.



John Murphy, president of the Power Workers' Union (CUPE Local 1000) which represents about 15,000 workers at Ontario Hydro, says no one can deny that the place needed restructuring. "We've had 10,000 job cuts across Hydro in recent years, most heavily in the PWU ranks," says Murphy, who also sits on the utility's board of directors. "But we're not opposed to downsizing as long as it's done in a humane way."

PWU supported two early retirement packages in 1992 and 1993 that included cash incentives based on credited years of service. To get the numbers it needed — a \$115 million reduction in operations, maintenance and administration costs in 1993 — Hydro also offered a voluntary separation program that included a lump sum payment for workers who didn't qualify for early retirement. A collective agreement guarantees job security until March 1996. The entire process cost Hydro more than \$1 billion in 1993. Murphy saw those offers as good deals for employees whose jobs had become redundant due to automation and the elimination of certain operations.

But the union has warned that staff cuts have been happening too fast and has been

critical of a recent plan to eliminate another 2,400 jobs through similar proposals that would cost about \$238 million. Murphy says no thought has been given to the detrimental effects the staff reductions could have on entire departments. "There is no strategic plan at Ontario Hydro for downsizing; there doesn't seem to be an overall plan," he says. "This downsizing effort is driven exclusively by budget reductions, a total dollar figure. That gets translated into cuts in numbers across the board."

Ontario Hydro's finance and benefits manager, Marty Moorthy, confirms that the early retirement packages and buyouts were offered to anyone who was eligible. "You have to remember we were in the middle of massive cuts. It didn't matter who took it (the early retirement offer)," he says.

Murphy says that's "a shame" because planning for future staffing needs is something the Crown corporation used to do as well if not better than anyone. "There was always good management as far as successor planning; there were always good strategic plans and a constant, even flow of the workforce," he says. "But now there's a frenzy to restructure." He says that resulted in several

instances where people had to be hired back on contract, partially undermining the cost-cutting initiative. Striking a balance between offering a good package to employees and recognizing the abilities and weaknesses of the workforce is the key to implementing a proper program.

**The** stark differences between the four workplace scenarios described above help illustrate the fact that organizations are truly on their own when it comes to reducing costs through early retirement incentives. It would be difficult to apply even the relatively successful programs of Sudbury and the University of Guelph to another city or university. Workplaces are as complex and idiosyncratic as the individuals that work there.

But the common thread of wisdom in each scenario is that, whenever possible, public sector employers should plan early retirement programs in a way that is sensitive to the future operational needs of their organizations.

"Early retirement need not be disruptive," says CUPE's Beggs. "People are retiring all the time, one way or the other. It shouldn't have to be disruptive. There are things that obviously must be done, but if management's not preparing people, if there aren't people to do the jobs, if the training's not happening, then there will be disruption. But it should be a planned event."

"There was always good management as far as successor planning; there were always good strategic plans and a constant, even flow of the workforce. But now there's a frenzy to restructure."

*John Murphy, POWER WORKERS' UNION*

*For more information, call Jean Taplin at (416) 596-8008; Bill Rice at (705) 674-3141; Vic Reimer at (519) 824-4120; Jeff Malpass at (519) 661-8482; Marianna Grube at (519) 432-6695; the Power Workers' Union at (416) 481-4491.*



# Helping to Change the Workplace



**To** help public sector organizations adjust the skills of their workforces to meet changing needs, the Ontario government recently introduced the Training for Workplace Innovation program.

The three-year program is designed to assist workplaces undergoing restructuring by providing support for training that leads to redeployment or to improved service delivery.

The program may benefit organizations that are implementing early retirement plans.

Finance Minister Floyd Laughren says “it’s not uncommon for organizations reducing the size of their workforce to encounter a skills shortage in the workforce that remains. When a workplace closes down a department it may need to retrain some workers to fit into other departments. Or the organization may need to enhance employees’ skills so they can replace experienced workers who have taken early retirement. This program will provide support for the costs associated with redeployment or with upgrading to ensure the level of services is maintained or improved.”

The Training for Workplace Innovation program will also provide support for employees laid off as a result of restructuring.

To be eligible for funding, organizations must be a provincial transfer payment agency and must be participating in their sector job registry and supporting their sector panel.

Another condition of funding focuses on process. “We want to encourage employee-employer partnerships in restructuring,” says Laughren. “So in order to receive funding, proposals must be submitted by joint employee-employer workplace or community committees. We believe this is the most effective way to ensure that everyone has a say in how change is made.”

*For more information on the Training for Workplace Innovation program, contact the Public Sector Labour Market and Productivity Commission at (416) 325-0888.*

# LEAD

## Taking Care of Business

Unions take the lead in saving jobs and money.

BY SUZANNE BEZUK



In the sink or swim scenario of tough economic times, it's not unusual for employers and employees to forget they have a mutually dependent relationship. Most often, the survival instinct in employers manifests itself in cost-cutting measures, while in unions the instinct is to save jobs. Although these can appear to be competing goals, two Canadian Union of Public Employees (CUPE) locals have proven it's possible to satisfy both instincts – if you work together.

For the Hamilton Board of Education and CUPE Local 1344, working together wasn't always the norm. As recently as the winter of 1992 they were anything but partners, embroiled in a bitter strike that ended with the union winning a "no layoff" clause as part of a new collective agreement. As a result, when the board later faced funding cutbacks, it was at a loss for how to come up with the necessary savings.

That is, until the union stepped in with a cost-cutting plan of its own. Instead of contracting out routine maintenance and repairs, suggested CUPE, why not try "contracting in" those services? "We had discovered," says Gerry McDonnell, the local's vice president, "we could probably save about \$540,000 of the taxpayers' money if we could do the routine repairs ourselves." The union managed to persuade the board that there was no reason to call in plumbers or electricians to do repairs that caretakers could do for less money.

To prepare the caretakers for their new responsibilities, the union and the board jointly set up a training course to upgrade their skills. A curriculum of 20 hours of theoretical and hands-on instruction was developed. Approximately one year into the process, 200 people have been trained and are now doing the routine electrical and plumbing repairs that used to be done by outside contractors.

With more training, McDonnell says, the caretakers could do even "more sophisticated repair jobs, such as repairing and calibrating thermostats," for even greater savings. Although he and Don Goodridge, the board's director of education, both agree there are some very specialized jobs the caretakers can't do, Goodridge supports additional training, and the board has committed to scheduling more for the future.

The plan coincides with Goodridge's own ideas for the future of the board. Saving money and improving relations with the union were two of his top priorities when he was hired. By working with the union on contracting in, the board has succeeded on both counts.

McDonnell attributes much of this success to Goodridge's willingness to focus on finding solutions rather than perpetuating problems. Goodridge himself feels significant progress has been made in eliminating the old confrontational union-management model, but he feels there's still work to be done. "I have to keep working with our middle management to get them to understand that it is not a question of the union taking more and more authority, it's a question of what's in the interest of our ratepayers."

So far, the ratepayers have no reason to complain. Says Jim Riley, the board's maintenance manager, "The quality of work performed by the custodians is every bit as good as that done by the outside contractors."

Another indication of the plan's success is the board's recent decision to hire six new caretakers to replace those who have upgraded their skills and moved on to more sophisticated repair jobs. The savings are there and employee morale is high – a dramatic turnaround for a workplace that had employees and employer staring each other down a short time ago.

The success of Hamilton is not an isolated incident. The case of CUPE Local 2544 and the Peel Board of Education is another good example of what can happen when unions lead the way into efficiency and savings.

A couple of years ago, the Peel Board was facing the same kinds of fiscal restraints that had made the Hamilton Board view contracting out as a sure-fire cost-cutting measure. Peel began taking tenders for contracting out its custodial and maintenance services.

When CUPE Local 2544 learned the board was considering contracting out, it decided to do something about it. Estimating 150 members might lose their jobs if a private company took over custodial services, Local 2544 chose not to take the confrontational stance one might expect of a union in that situation. Instead, the union did a novel thing: it bid on the job just like a contractor would – and won.

The union examined the way custodial services were performed at the board's 178 elementary and high schools and came up with a restructuring proposal that would not

"It is not a question of the union taking more and more authority, it's a question of what's in the interest of our ratepayers."

*Don Goodridge, DIRECTOR OF EDUCATION*

only produce efficiencies, but would also match the savings being promised by one of the private contractors. Paul Jordison, CUPE's national representative, says one of the benefits the union promised the board was that "by sticking with your own staff, not just union, but management, and giving them the opportunity to work together through a joint process, you know the people you're working with, you know their commitment to the system, and every cent saved is a cent saved for the public and the taxpayer." The board decided the union's proposal was worth looking into, and a joint union-management team was set up to finalize the details of the plan.

A consultation process was established that saw the union-management team meeting with and getting input from "every single person in the system." This process produced an agreed-upon level of cleanliness and identified several cleaning tasks that could be done in less time while maintaining that level. The working hours saved by the process meant custodians could be redeployed to 12 of the board's schools that were using outside contractors. By the end of the consultation process, a plan had been worked out that would guarantee a consistent level of cleanliness at all schools, consistent workloads for custodians, and no layoffs — all at savings of \$1 million a year.

"By sticking with your own staff, not just union, but management, and giving them the opportunity to work together through a joint process, you know the people you're working with, you know their commitment to the system, and every cent saved is a cent saved for the public and the taxpayer."

*Paul Jordison, NATIONAL REPRESENTATIVE, CUPE*

Although it required some adjustment on the parts of both the schools and the union members, Peter Torchia, Local 2544's president, says overall support for the plan now "seems to be very strong. But no doubt about it, in a large group like this you will have a handful of members who complain ... however we understand the voice of our members and they seem to support the idea."

One of the keys to the success of this initiative lies in how seriously Local 2544 takes its new role of service supplier. As part of its contract with the Peel Board, it has guaranteed same-day replacement of absent staff and no drop in service levels — a demonstration of commitment one might expect a private-sector company to extend to its clients.

Unlike a private company, however, Jordison explains that with contracting in there are no hidden costs. Initially, says Jordison, "any operation that hasn't occasionally looked to its structure and done some efficiency reorganization will see some savings" by contracting out. But there is always the chance a contractor's overhead, insurance and profit margins will make it less cost-effective over time. And, once they've taken over the equipment needed to do the job, "if you want to get back into it, you pay an arm and a leg."

There's another advantage to working with a union instead of a contractor that

isn't measured in dollars. While a private company eyes the bottom line, the loyalty of the board's custodial staff means some "wouldn't think twice about coming in at 5 a.m. to make sure everything is perfect," says Sandra Birthelmer, the board's executive superintendent of field services. Says Birthelmer: "You can buy services from anybody, but you can't buy loyalty from anybody, you can't buy good will and you can't buy pride," factors that go a long way towards ensuring a high standard of service. "When they take you around and show you their school, you can see the pride. You can't put a price on that."

It may not be possible to put a price on all the benefits to be gained from unions leading the way into new styles of work, but they are clear nonetheless. Local 1344 has begun the job of retrofitting lighting ballasts in the Hamilton Board's schools and is eager to continue. It's a job supported by Goodridge and one which, if given the green light, would result in hydro savings of close to \$1 million a year. And now that their initial plan for savings has been realized, Local 3544 is looking to implement conservation measures for even more, long-term savings. By contracting in instead of out, the school boards may actually surpass their savings goals. And the union locals have protected the jobs of their members. Neither of these things would have been possible if the locals hadn't taken the initiative to try something different and succeeded in getting management to discuss their options from a cooperative rather than confrontational perspective. Any workplace could benefit from this approach, says McDonnell. "It has been working in Hamilton. And if it is working here, it should be working anywhere."

*For more information, Gerry McDonnell can be reached at (905) 544-7733; Peter Torchia at (905) 378-0617.*





# No More Closed Doors

**When** the University of Toronto decided in 1993 to close the undergraduate program in the faculty of forestry, the bitterness that developed between students, faculty members and administrators left an indelible mark on the university's landscape.

Then-dean Rod Carrow recalls a sense of bewilderment at the time, as the university's provost, Joan Foley, battered the program's defenders with the argument that, somehow, she had to cut 10 per cent from the university's budget over the next five years.

Carrow says the spotlight fell upon the forestry program because, unlike other programs with small enrollment figures, its numbers could not be hidden amid larger faculty statistics. Though he concedes there may have been some justification for cutting it – enrollment levels had been dropping, reaching a low of 80 in 1989 – the closed-door method that was used only aggravated the resentment and the “who’s next” atmosphere across the campus.

“There was no consideration given to other programs; no criteria or standards to make these decisions – with the single exception of a dollar figure,” he says. And worst of all, “no university-wide process of consultation.”

Instead, after rejecting several plans to boost enrollment, the debate over the program's survival moved to the university's governing council where its fate was decided.

“It was a very difficult debate,” says Carrow, “partly because it seemed to be driven by budget considerations. The provost said it would save \$500,000; we saw \$300,000. Even if she were right, with cuts projected at \$60 million, we saw this as tokenism.”

**Sometimes, making a mistake is the best way to learn how to do things properly.**



## More Closed Doors

Gareth Spanglet, president of the university's Students' Administrative Council that represents about 33,000 undergraduate students, says the forestry scenario has "left a lot of people wondering if their program is next on the block." "Everybody recognizes the need to restructure," he says. "But there are better ways than others; the case of forestry is an example of how not to do it."

The administration apparently agrees. In an interview with *University of Toronto Magazine*, provost Adel Sedra — who took over the position in July 1993 — said, "We will never again close a program the way we closed forestry ... Are we going to be closing more programs? Yes. But hopefully the lessons learned from forestry will result in a process that involves much less agony."

Together with vice-provost Carolyn J. Tuohy, Sedra organized a retreat that summer on the shore of Lake Couchiching, just outside Orillia, with the deans and principals of the university.

"They decided that they did not want to have a grand committee to decide the future of programs and departments; they did not want some politburo," says Tuohy. "They wanted a framework that would draw upon best practices, then leave the implementation to the academic divisions (arts and sciences, medicine, business, etc.)."

The result was *Planning for 2000: A Provostial White Paper on University Objectives*. Published as a special edition of *The Bulletin*, a university newspaper, the introduction reads: "This paper is being published in draft form in the hope of engaging the broader University community in discussion and debate which will no doubt result in further revisions. This is entirely in keeping with the type of planning process we have chosen: interactive, iterative and broadly consultative."

"Everybody recognizes the need to restructure.

But there are better ways than others; the case of forestry is an example of how not to do it."

*Gareth Spanglet, PRESIDENT OF STUDENTS' ADMINISTRATIVE COUNCIL*

Essentially, the document lays out in broad terms a vision for the university's development under the spectre of fiscal restraint. It was developed from papers published earlier on subjects such as enrollment balance and merit pay.

Under the heading, "Restructuring Our Areas of Study," the White Paper makes explicit the criteria for cutting or increasing funding for programs. For instance, a program must be "in demand by excellent students" and must be among the best of similar programs in Canada. That section of the draft document has already been approved by the university's academic board and governing council.

Tuohy says, "All we did was set out a threshold for continuing programs. In forestry's case, we used the same criteria for deciding to shut it down. But the perception was that it was an arbitrarily selected target. But if it's not in demand, a program will be closed. The curriculum is not frozen in time; there will be changes. We are providing a consistent set of criteria to make the decision."

She adds, "This document is like an open parenthesis. It is still not finished." A final version is expected this summer.

Carrow says that, although there are "a lot of ambiguities," he welcomes the White Paper and says it goes beyond paying lip service to the need for responsible change. By making the policy of change public and open to discussion and criticism, the document will help make the planning process credible and accountable.

But Spanglet remains skeptical about the document and the sincerity of the university's number crunchers. He cites, for instance, the administration's reluctance to provide up-to-date financial information to students. He doubts there will ever be a final draft of the White Paper.

"I know president (Robert) Prichard and the provost have a definite vision for the university," he says. "It would be nice of them to share it once in a while and be open to other points of view."

*For more information, contact Rod Carrow at (416) 978-0142; Gareth Spanglet at (416) 978-4911; and Carolyn J. Tuohy at (416) 978-2181.*



# No Fixed Address

the deconstruction of an office

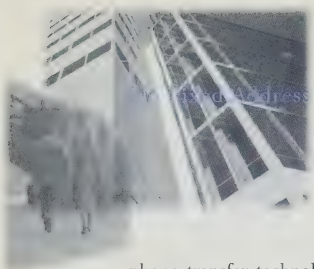
For Louise Chenier, the sight of dozens of vacant desks assures her that her employees are hard at work.

The chief of finance and administration at Revenue Canada's North York office heads a department of auditors who spend most of their working time out in the field with clients.

That has given the federal government some elbow room to save money.

For the past few months, the nomadic work habits of the auditors in Chenier's office have been monitored by space management consultants from BOSTI, a firm from Buffalo, N.Y. BOSTI was hired to develop a more efficient use of the nine floors occupied by Revenue Canada at 5001 Yonge St.

Most of BOSTI's clients have been large private-sector firms like IBM and Xerox. But it was BOSTI's reengineering of the Chicago office of giant accounting firm Ernst & Young that caught the Canadian government's eye. BOSTI president Michael Brill and his associates developed a "hotelling" system for the firm, whereby employees would call ahead and reserve an office or workspace when it was required — much in the same way one would reserve a hotel room. Under a hotelling system, an auditor or any other travelling employee is assigned a desk where he or she can hook up a laptop computer. Tele-



phone transfer technology allows for direct calling. The result: a drastic reduction in the need for costly office space.

It was actually Louise Bonnel, a Toronto-division manager for Public Works and Government Services Canada, who was introduced to the concept at a corporate real estate conference. She hired Brill and his people on behalf of the Revenue Canada office across the street.

Bonnel hopes the office redesign will allow her to move the 180 people currently in the GST office down the street into the Revenue Canada building with its 650 people. The move is expected to save \$5-7 million over three years. She says she hopes to introduce the concept to offices in Scarborough, Mississauga and downtown Toronto as well.

Ellen Keable, the BOSTI consultant who led the project, says the concept which is so familiar in the private sector can be effectively applied to public-sector offices as well – at least in theory; the problem lay in selling the idea to the government auditors. “The private sector is not very democratic,” Keable says. “If management tells you we’re gonna hotel, we hotel. In the public sector, they said ‘Whoa! Our work is different.’” For one thing, when a private sector auditor visits a client, it’s because he has been invited. Revenue Canada auditors aren’t always welcome, so “their offices are a haven, a place to recharge their batteries,” she explains. “My firm can’t do its job well without cooperation. We were getting resistance from people empowered to voice their opinion.”

The BOSTI consultants had originally organized group meetings to explain the project, but eventually scrapped the approach in favour of three town hall meetings where people were encouraged to ask questions out loud. The employees’ questions covered everything from how the telephone system would have to be reorganized to why the federal government had hired an American consulting firm to oversee the project. (Under NAFTA, the government was obligated to use an open bidding system; BOSTI was the obvious choice.)

Keable says using a “town hall approach was a very astute move on management’s part. Instead of resisting the resistance, they said, ‘Let’s get the right information out there. Let’s get the feedback.’ That’s quite progressive.

Users need to be informed. If they don’t understand it, they will sabotage it or not make proper use of it later.”

Chenier says she understands the initial rejection of hotelling. “You have to remember that these are professional accountants. They felt we were taking away from their status as professionals.” Some employees complained, “first you froze our salaries. Now you’re going to take away my office.”

But Chenier and Bonnel agree that, ironically, appealing to their sense of professionalism sold them on the idea. “They saw that their colleagues in the private sector – at large accounting firms like Ernst & Young and Deloitte and Touche – were doing it. Professional pride kicked in and it seemed like the right thing to do, the fiscally responsible thing to do,” explains Bonnel.

The auditors knew the government was in a mode of fiscal restraint – Public Works has a mandate to reduce accommodation space by 10 per cent over the next few years – and, as Bonnel says, “at least this involves the restructuring of inanimate space, not the elimination of people.”

Chenier received BOSTI’s report at the end of January and says the floor plan will be implemented by June – September at the latest.

The Management Board Secretariat (MBS) of the Ontario government will be watching the project very closely. MBS is starting joint ventures with Public Works and hopes to learn what it can about hotelling and other office-space concepts.

*For more information, contact Louise Bonnel at (416) 512-5907; Louise Chenier at (416) 512-4003; or Ellen Keable at (716) 837-7120.*



## A Place of Their Own

Ralph Cryer recounts one of his favourite episodes in nine years as, officially, the caretaker of Limbrick Place, a 126-unit public housing project in Thunder Bay.

"There was this one bad character. We had some words – he even threatened me once. But I never took our argument out on his kids. I treated them square, just like I treat all the other kids. Anyway, at Christmas he sent his kids over with a card – 'cause he was too proud to come himself. In it he thanked me for being so good to his kids. We met up a few days later and shook hands. ...Children are really good. You can get to a lot of parents through their kids."

It has been Cryer's work with the children and parents of Limbrick Place that has transformed it from a decaying housing project into a vibrant and closely knit community – saving thousands of dollars in a community where one of the biggest problems is a shortage of money and resources.

When Cryer first started his job in December 1986, there was graffiti all over the walls of the row housing, a lot of structural damage and trash scattered all over the grounds. That first year, Cryer had to replace or repair 144 interior doors that had been kicked in or knocked off their hinges.

Realizing that bored children tend to get into trouble, Cryer built a basketball court with some old material and hoops he bought with his own money at a nearby Canadian Tire store. "But I told them," he says, trying to sound stern, "if you wreck it, I'll take it down. You know I'm a man of my word and I'll do it." That court lasted six years.

It was eventually replaced with a larger one. "They've earned it," says Cryer. The

court is their reward for taking pride in their community, for doing what they can to keep it clean – he encourages kids to pick up trash on the grounds and to reproach anyone who litters – and in good shape. So is the movie house/homework room/community centre that Cryer built out of an old workshop. And so are the barbecues and weekend outings that he regularly organizes for the kids.

Cryer's efforts earned him an Amethyst Award in 1994, a recognition from the Ontario government for outstanding public service.

Ironically, Cryer was discouraged by housing officials at first for organizing activities that obviously fell outside his job description. "I got resistance. I sort of ignored it, though – I had to, I live here." Cryer credits Kent Clark, head of the Thunder Bay and District Housing Authority, for eventually turning around the bureaucratic way of thinking and granting him the freedom and support the previous director denied him.

"He shouldn't be so quick to give out praise," says Clark, who started his job five years ago. "We simply jumped on the bandwagon to help him."

Clark says Limbrick Place is definitely the jewel of the 14 housing projects he oversees. He has tried to reproduce its success in other projects, but with limited outcomes. "He (Cryer) is an individual," he says. "And it's kind of hard to clone individuals."

Clark says that in a community that size, one might expect at least one broken window every week. On Devil's Night, the night of mischief before Halloween, it was not uncommon to find \$2,000 to \$5,000 of damage the next day. Since Cryer and the kids started patrolling the community every Devil's Night for the past six years, not a single act of vandalism has been reported.

"Now, you can continually improve the project instead of simply maintaining the status quo. There's no doubt that money not

spent to repair vandalism can be put back into the community to improve it," says Clark. "He's trying to involve the tenants so there's a sense of ownership; that's what has happened."

Clark remains in awe of Cryer. "It's hard to describe what he does. You have to see him with people. He works hard at promoting their own independence. ... Even with the toughest of kids, he won't quit on them."

Steve Geravelis was one of those "tough" kids, and was once even barred from the property. Years ago, he fell three credits short of getting his high school diploma. Cryer convinced him to go back to school and, in 1992, he graduated. Now 25, Geravelis volunteers with Cryer, helping him organize activities for the kids.

"Since he came, it's been a hell of a lot better around here," Geravelis says. "He's more than a caretaker. The kids call him 'Uncle Ralph.'"

*For more information, contact Ralph Cryer at (807) 577-5143; Kent Clark at (807) 346-7486.*



"Uncle Ralph" (2nd from left) gives the kids at Limbrick Place a few basketball tips

## The Paperless Office

The paperless office may still be a thing of the future, but one member of Ontario's Public Service is doing her part to make it a reality.

Daisy Ng of the Legal Services Branch of the Ministry of Municipal Affairs has used computers to change the way her office works — and has boosted productivity and efficiency as a result.

Although she didn't start out as a computer whiz, by going beyond her regular duties, Ng has managed to save her office time and money without hiring expensive consultants.

"One thing I think was really good about Daisy was that she did it on her own initiative," says Elaine Ross, a solicitor in the Legal Services Branch who has worked closely with Daisy. "She put a lot of her own personal time and effort into this because she thought it would help her do her job better and it helped the rest of us as a result."

Ng is a recent Amethyst Award winner. The Amethyst Awards, given annually to Ontario Public Service employees, recognize outstanding contributions to the public service, contributions like the innovative ways Ng has used computers to streamline her office.

For Ng, the inspiration to innovate came not from the possibility of recognition but from a desire to always "work things in the most efficient way."

"The computer is a very expensive piece of equipment and some people use it as a typewriter," says Ng, a legal secretary. She realized a few years ago that computers could do a lot more than simple word-pro-

cessing — there was a lot of untapped potential in the machines sitting on everyone's desks. So she used her spare time to devise ways to improve her office's information tracking and recording system.

Ng's branch is responsible for keeping track of its ministry's legal documents, including all acts and litigations. That means storing a lot of files — and then being able to find them again. Not long ago, staff would have to spend up to half an hour poring through binders for the location of a single file. Now it takes a minute. And time-consuming hunts for mis-filed items have been eliminated. Ng accomplished this by designing a computerized tracking system that stores the status and locations of files and lets staff look them up from their own workstation using a simple key-word search.

Ng also noticed that typographical errors and revisions often kept people in her branch typing and retyping a single form for up to half a day. She decided to replace her branch's frequently used forms with macros, computer files that store the information found on forms so they can be used repeatedly. Ng used WordPerfect to create macros that prompt staff to input the information they used to type onto the form. Once complete, the information is merged with a blank copy of the form, which can then be printed just like the old ones. The difference, though, is that staff can now make revisions right on the screen and can correct typographical errors with a single tap of the delete key.

Although it's difficult to measure in dollars the savings Ng's innovations have generated, it's clear they've slashed the time it takes to do tasks. And saving time means saving money.

"It would certainly save you several hours a week. It's one of those things that in small increments makes your life a little more easy, a little more convenient," says Ross.

It's also a system that could be readily adapted to make life a little easier for other legal branches, or any branch with similar filing and form requirements. And any branch could use the benefit of improved customer service that Ng's office has experienced as a result of being able to find files and process forms more quickly.

Anyone can make better use of their computer system. You just need to start by looking at your office to see what areas can be adapted to technology. Ng has shown that you don't need to start out as an expert; even a seemingly simple thing like replacing paper forms with computer macros can be a big boost in productivity and savings and requires no more knowledge than what you can get out of your WordPerfect manual.

*For information on macros, look under Macros-define and Macros-create, in your WordPerfect for DOS manual. In WordPerfect for Windows, look under Macros-commands explained and Macros-recording.*



## Grabbing the Paper Tiger by the Tail

A common complaint about the public sector is that it seems to spend \$20 to ensure that every dollar is properly accounted for. A lengthy paper trail of requisition forms, expense charts and receipts tracks every purchase made with money handed over so grudgingly by taxpayers.

But a simple piece of plastic can help eliminate much of the paper and the time and effort needed to process it.

As part of the City of Waterloo's Continuous Improvement program, the purchasing and accounts payable department was asked to streamline its operations. Purchasing officer Doug Smith says his team set its sights on the piles of purchase orders and invoices that regularly built up in his department. A random sampling of invoices revealed that just 2.3 per cent accounted for 96 per cent of the money spent. That meant the bulk of the paperwork — about 30,000 invoices a year — was being generated by only four per cent of expenditures. Smith felt there had to be a better way to spend the working day.

His team came up with the idea of the field card, an ID card with the name, photograph and employee number of city employees with purchasing authority. The city hired a Mississauga firm, DataCard Canada Inc., to produce the cards and issued them to 110 of the city's 610 employees. The cards have a purchasing limit of \$500 and are accepted by about 130 local merchants and suppliers who have agreed to participate in the venture. To make a purchase, a city employee simply

shows his card and provides the merchant with a secret account number. The bill then goes directly to the city.

Smith says the simplified process has saved hundreds of work days in his department. And merchants are so pleased with the idea — bills can be paid within a week — that many have offered discounts to card users, saving the city about \$32,000 in 1994.

Smith says the cards have been "a little perk for employees," a release from the drudgery of having to process thousands of trivial requisition forms and receipts. The cards have also given employees a new sense of empowerment. "Here the manager is saying, 'I trust this employee, he's responsible,'" says Smith.

But Smith concedes, "You can't just be honest; you must maintain the perception of honesty." In fact, the cards increase accountability because the new system provides a detailed monthly expenditure list that managers can check easily. "Which is easier," asks Smith, "plowing through a messy pile of receipts each month or looking at a single statement? The paper trails don't give you more security than this."

That's the conclusion of the University of Toronto as well. Director of purchasing services Mike Ferraro has introduced a similar program using credit cards for faculty and staff members, the result of a pilot project and agreement with the Bank of Montreal.

Ferraro says the bank supplies detailed reports that break down each purchase by

department, individual and vendor. The reports provide both a high level of security and insights into the procurement practices of the university. "We've been able to identify vendors we didn't even know existed," says Ferraro. "And now we're starting to work on getting bulk discounts from vendors with whom we do a lot of business."

About 400 cards have been issued, each with a credit limit of \$5,000. Ferraro expects they will eliminate about 50 per cent of the paperwork in his department by streamlining the purchasing process of small-value items. He points to a recent study by the National Association of Purchasing Managers that found it costs about \$129 to process an average purchase order. Ferraro says the simplified system will allow his department to concentrate on large purchases, where it can get the best deals possible for the university.

*For more information, contact Doug Smith at (519) 747-8616; DataCard Canada Inc. at (905) 629-6200; Mike Ferraro at (416) 978-2351.*

## ANNOUNCEMENTS

**Excellence awards expanded to include public sector**

The National Quality Institute, a non-profit organization that promotes quality-driven innovation in Canada, has announced it is expanding its annual business excellence awards program to include categories for public sector organizations. The 1995 Canada Awards for Excellence will recognize innovation and improvement in business, government, education and health care. Deadlines for applications: April 4 for business, May 2 for education and June 1 for government and health care. For an application form or more information, contact the National Quality Institute at 1-800-263-9648 or write to National Quality Institute, 360 Albert St., Suite 1540, Ottawa, ON, K1R 7X7.

## READINGS

**Reinventing Government? Appraising the National Performance Review.** A report of the Brookings Institution's Center for Public Management. August 1994, Washington, D.C. Author Donald F. Kettl assesses the successes and failures of U.S. Vice President Al Gore's National Performance Review (NPR), one year after the implementation of the plan to reengineer the U.S. government. Kettl argues that NPR, in its politicized manifestation, may have sacrificed long-term, sustainable savings for quick cuts. Provides an interesting backdrop for the restructuring approach of Ontario's public sector. Available through the Brookings Institution, (202) 797-6000, US\$8.95.

**Now Offices, No Offices, New Offices ... Wild Times in the World of Office Work.** Michael Brill, architect and president of the Buffalo Organization for Social and Technological Innovation (BOSTI), outlines several of his concepts for improving the efficiency of the modern office. Brill describes how "hotelling" and the "electronic briefcase" will challenge old notions of the individual workspace. For a copy, contact Lisa Flood at Teknion Furniture Systems (the publisher), (416) 661-1577 ext. 230.

**Healing Medicare: Managing Health System Change the Canadian Way.** Former deputy minister of health for Ontario Michael B. Decter delivers his urgent message that "it is not reform that will bring about the demise of Medicare but the absence of it." McGilligan Books, 1994. Order through University of Toronto Press, (416) 667-7791 or 1-800-565-9523.

**You Don't Change a Company by Memo.** Change management consultant and Report On Business columnist Marti Smye outlines the complexities of organizational change in this slim, easy-to-read volume. Key Porter Books, 1994, \$26.95.

**Seamless Government: A Practical Guide to Re-engineering Government.** True to its title, this book is filled with real-life examples of restructuring efforts that have worked. Author Russel M. Linden is quick to point out the obstacles in any effort to streamline government. Jossey-Bass Publishers, 1994. Order through Prentice Hall Canada, 1-800-465-2288.

For a catalogue of other Jossey-Bass titles, call (415) 433-1767.

## CONFERENCES

**March 6 & 7**

The Institute for International Research hosts **Government Renewal: Restructuring Strategies for the Public Sector.** The two-day conference includes sessions on labour-management relations, empowerment and public/private sector partnerships. On March 7, there is an optional half-day workshop. To be held at the Sheraton Hotel in Ottawa. For more information or to register, call 1-800-461-2398 or (416) 928-1770.

**April 5 & 6**

The Canadian Institute hosts **Best Practices in HR Management**, a two-day conference to be held at the Toronto Marriott Eaton Centre. Subjects will include the implications of re-engineering for your HR department. To register, call The Canadian Institute at (416) 927-7936. For more information, call (416) 927-0718.



## CONFÉRENCES

Les 6 et 7 mars

L'Institut international de recherche organisationnelle a organisé une conférence intitulée *Government renewal : Restructuring strategies for the public sector*. D'une durée de deux jours, cette conférence comportera des séances sur les relations syndicales-patronales, l'habilitation et les partenariats entre les secteurs public et privé. Un atelier facultatif d'une demi-journée est prévu le 7 mars. Cette conférence se déroulera à l'hôtel Sheraton à Ottawa. Renseignements ou inscriptions : composer le 1-800-461-3398 ou le (416) 928-1770.

Les 5 et 6 avril

Le Canadian Institute organise *Best Practices in HR Management*, une conférence de deux jours qui se déroulera au Marriott Eaton Centre de Toronto. L'un des sujets présentés traitera des répercussions de la réforme sur votre service des ressources humaines. Inscriptions : (416) 927-7936. Renseignements : (416) 927-0718.

*Reinventing Government? Appraising the National Performance Review*. A report of the Brookings Institution's Center for Public Management. Août 1994, Washington, D.C. L'auteur Donald F. Kettl mesure les succès et les échecs du programme d'évaluation nationale de la performance — un an après sa mise en oeuvre — destinée à la réforme du gouvernement des États-Unis et lancée par le vice-président Al

Gore. M. Kettl soutient que ce programme à long terme au profit de coupures rapides, semble avoir sacrifié des économies durables. Ce document procure une toile de fond qui pourrait s'avérer intéressante dans l'approche de restructuration adoptée dans le secteur public en Ontario. S'adresser à la Brookings Institution, au (202) 797-6000, 8,95 \$ US.

*New Offices, No Offices, New Offices ... Wild Times in the World of Office Work*. Michael Brill, architecte et président de l'entreprise BOSTI

logical Innovation), définit plusieurs de ses concepts visant à améliorer l'efficacité du bureau moderne. M. Brill nous décrit comment le système «hôtelier» et la «mallette électronique» remettront en question les anciennes notions du local à bureau particulier. Pour se procurer un exemplaire, contacter Lisa Flood à Teknon Furniture Systems (l'éditeur), au (416) 661-1577, poste 230.

*You Don't Change a Company by Memo*. Marti Smye, expert-conseil en gestion du changement et chroniqueur de la revue *Report on Business* explore les complexités du changement organisationnel. Un petit ouvrage qui se lit facilement. Key Porter Books, 1994, 26,95 \$.

*Seamless Government: A Practical Guide to Re-engineering Government*. À l'image de son titre, ce livre expose multiples exemples réels d'efforts de restructuration qui ont donné des résultats positifs. L'auteur Russell M. Linden fait ressortir les obstacles auxquels se heurte tout effort de rationalisation de la fonction publique. Jossy-Bass Publishers, 1994. Commandes auprès de Prentice Hall Canada, 1-800-465-2288.

Pour obtenir un catalogue des autres titres de Jossy-Bass, composer le (415) 433-1767.

## ANNONCES

**Des prix d'excellence qui engloberont**

**dorénavant le secteur parapublic**

L'Institut national de la qualité, un organisme sans but lucratif qui favorise l'innovation axée sur la qualité au Canada, annonce que son programme annuel d'octroi de prix d'excellence en affaires comporterait dorénavant des catégories également destinées aux organismes du secteur parapublic. Les prix Canada pour l'excellence en affaires - 1995 recommandaient certaines innovations et améliorations dans divers domaines : affaires, gouvernement, éducation et soins de santé. Dates limites d'envoi des demandes : 4 avril - affaires; 2 mai - éducation; 1<sup>er</sup> juin - gouvernement et soins de santé. Pour obtenir des formulaires de demande ou d'autres renseignements, s'adresser à l'Institut national de la qualité, par téléphone au 1-800-263-9648, ou par écrit au 360 rue Albert, bureau 1540, Ottawa ON K1R 7X7.

*Healing Medicare: Managing Health System Change the Canadian Way*. Michael B. Decker, ancien sous-ministre ontarien de la Santé, présage que «ce n'est pas la réforme qui risque de causer la fin du régime d'assurance-maladie, mais son absence. McGilligan Books, 1994. Commandes auprès de University of Toronto Press, au (416) 667-7791, ou 1-800-565-9523.

corps professoral et du personnel de soutien, dans le cadre d'un projet pilote assorti d'une entente avec la banque de Montréal.

M. Ferraro précise que la banque lui fait parvenir des rapports détaillés dans lesquels chaque achat est consigné par département, personne et vendeur. Grâce à ces rapports, le niveau de sécurité est assurément plus élevé et nous avons pu établir certaines habitudes d'approvisionnement à l'université.

«Nous avons déjà délivré environ 400 cartes, comportant chacune une limite de crédit de 5 000 dollars. La rationalisation du processus d'achat d'articles de moindre valeur devrait éliminer environ 50 p. 100 de la paperasserie dans son service», ajoute M. Ferraro. Selon une récente étude de la National Association of Purchasing Management, il en coûte environ 129 \$ pour traiter un bon de commande type. «Grâce à ce système simplifié, son service sera mieux en mesure d'effectuer des achats importants en cherchant à obtenir les meilleurs prix possibles pour l'université», conclut M. Ferraro.

*Pour plus de précisions, s'adresser à Doug Smith au (519) 747-8616; DataCard Canada Inc. au (905) 629-6200; Mike Ferraro au (416) 978-2351.*

acceptées par environ 130 marchands et fournisseurs locaux qui ont accepté de participer à cette initiative. Pour effectuer un achat, il suffit à l'employé municipal de présenter sa carte et de donner aux marchands un numéro de compte secret. La facture est ensuite directement envoyée à la Ville.

M. Smith affirme que le processus ainsi simplifié a permis d'économiser des centaines de journées de travail dans son service. Par ailleurs, les marchands apprécient tellement le fait que leurs factures puissent être payées dans la semaine qu'ils ont offert de nombreuses remises aux utilisateurs d'une telle carte, avec ce résultat que la Ville a déjà économisé environ 32 000 \$ en 1994.

M. Smith ajoute que le traitement de milliers de formulaires et de reçus demeurant, pour l'essentiel, un travail fastidieux, ont accueilli ces cartes qui leur ont d'ailleurs donné une nouvelle forme de valorisation. «En effet, en octroyant une telle carte, le directeur manifeste une certaine confiance

Toutefois, M. Smith en convient, «Il ne suffit pas d'être honnête. En fait, les cartes accroissent le niveau de responsabilité car le nouveau système fournit une liste détaillée des dépenses mensuelles, que les directeurs peuvent facilement vérifier. Les montagns de papiers ne donnent pas pour cela plus de sécurité qu'un seul relevé»

C'est également la conclusion de l'Université de Toronto. Mike Ferraro, directeur du Service des achats, a instauré un programme similaire auprès des membres du

Chaque achat effectué avec l'argent remis sans grande gaité de coeur par les contributeurs est catalogué, fiché, répertorié sur un nombre de formulaires de demandes, de tableaux de contrôle des dépenses et de reçus tel que le secteur public semble dépenser 20 \$ pour s'assurer coûte que coûte que chaque dollar est bien comptabilisé.

Pourtant, une simple petite carte en plastique peut contribuer à réduire considérablement toute cette paperasserie ainsi que le temps et l'effort accordés à son traitement. Dans le cadre du programme d'amélioration continue de la Ville de Waterloo, le Service de l'approvisionnement et des comptes fournisseurs s'est vu confier la tâche de rationaliser ses activités. Doug Smith, responsable des achats, explique que son équipe s'est alors particulièrement intéressée aux monticules de bons de commande et de factures qui s'élevaient régulièrement dans son service. Un échantillonnage aléatoire révèle que seulement 2,3 p. 100 des factures représentées 96 p. 100 de l'argent dépensé. En d'autres mots, le gros de la paperasserie — soit environ 30 000 factures annuelles — ne correspondait qu'à environ 4 p. 100 des dépenses.

Il y avait largement place à amélioration.

Son équipe a alors proposé l'idée d'une carte d'identification portant le nom, la photo et le matricule des employés munici-paux investis d'un pouvoir d'achat. Data Card Canada Inc., une agence de Mississauga, a été chargée de produire les cartes qui ont été remis à 110 des 610 employés de la Ville. D'un montant limite de 500 \$, les cartes sont



maintenant apporter des révisions à même l'écran et corriger les erreurs typographiques par simple pression de la touche supprimer.

S'il est difficile d'évaluer en dollars les économies que l'idée de M<sup>me</sup> Ng a pu produire, il est néanmoins bien clair que les tâches sont aujourd'hui effectuées en bien moins de temps. Et le temps, c'est de l'argent. «C'est certainement plusieurs heures par semaine que ce système nous fait gagner, enchaîne M<sup>me</sup> Ross, et qui, petit à petit vous rend la vie de plus en plus facile.»

En outre, c'est un système qui présente encore l'avantage de pouvoir facilement être adapté à d'autres directions juridiques ou autres, utilisant un système de classement et des formulaires similaires. Cette capacité accrue de recherche des dossiers et de traitement des formulaires s'est répercutée avantageusement sur le service à la clientèle qu'offre aujourd'hui le bureau de M<sup>me</sup> Ng.

Dans votre bureau, certaines autres activités pourraient sans doute être adaptées à la technologie informatique. Daisy Ng a montré qu'il n'est pas nécessaire d'être expert. Le simple remplacement de formulaires de papier par des macros informatiques peut grandement accroître la productivité et les économies, sans pour cela exiger d'autres notions que celles exposées dans votre manuel WordPerfect.

Pour plus de renseignements sur les macros, consultez les rubriques *Macros*, *définir et Macros*, *créer* dans votre manuel WordPerfect pour DOS. Dans WordPerfect pour Windows, consultez les rubriques

dit M<sup>me</sup> Ng, secrétaire juridique. Il y a quelques années, se rendant compte de tout le potentiel inexploité des ordinateurs, elle a décidé d'imaginer, durant ses heures libres, des façons d'améliorer le système de recherche et d'enregistrer de l'information dans son bureau.

La direction de M<sup>me</sup> Ng est responsable du suivi des documents juridiques du ministère, y compris de toutes les lois existantes. Il n'y a pas si longtemps, la recherche d'un seul dossier dans des classeurs pouvait prendre une demi-heure. Maintenant, M<sup>me</sup> Ng a réalisé cet exploit en concevant un système de recherche informatisée qui permet d'emmagasiner le statut et l'emplacement des dossiers à partir du poste de travail de chacun des membres du personnel, au moyen d'une simple recherche par mot-clé.

M<sup>me</sup> Ng a également remarqué que le motif d'une journée à taper et recaper un simple formulaire à cause d'erreurs typographiques ou de changements. Elle a alors décidé de remplacer les formulaires fréquemment utilisés dans sa direction par des macros — des fichiers informatiques qui emmagasinent l'information contenue dans les formulaires de façon itérative. M<sup>me</sup> Ng a utilisé WordPerfect pour créer des macros qui invitent l'utilisateur à entrer l'information autrefois dactylographiée sur le formulaire. Ensuite, l'information est fusionnée sur un formulaire vierge qui peut alors être imprimé tout comme les anciens formulaires. Cependant, le personnel peut

Le bureau sans paperasse est peut-être un concept futuriste, mais l'une des membres de la fonction publique de l'Ontario s'applique à en faire une réalité présente.

Daisy Ng, de la Direction des services juridiques du ministère des Affaires municipales, a mis des ordinateurs à contribution pour modifier la façon de travailler dans son bureau et, ce faisant, a accru la productivité et l'efficacité.

«C'est de sa propre initiative qu'elle y est arrivée, et c'est là un fait digne de mention, nous précise Elaine Ross, avocate à la Direction des services juridiques qui a collaboré étroitement avec Daisy. Elle y a investi beaucoup de temps et d'efforts personnels car elle espérait ainsi faciliter son propre travail. Son sens de l'efficacité nous a été à tous des plus utiles.»

M<sup>me</sup> Ng s'est récemment vue attribuer le Prix Améthyste. Décerné chaque année à des employés de la fonction publique de l'Ontario, ce prix témoigne de contributions notables apportées dans l'exercice de ses fonctions.

Pour Daisy Ng, l'utilisation innovatrice de l'ordinateur a été motivée par un souci omniprésent d'efficacité.

comme une simple machine à écrire», nous

## Un endroit pas comme les autres

mention

Il a finalement été remplacé par un ter-

M. Clark ajoute que dans une communauté

de cette taille, on pourrait s'attendre à au moins une fenêtre cassée par semaine. La nuit de l'Halloween, les dégâts se montaient régulièrement à entre 2 000 \$ et 5 000 \$. Mais depuis les six dernières années, lorsque M. Cryer et les enfants ont commencé à patrouiller les lieux le soir de l'Halloween, pas un seul acte de vandalisme n'a pu être constaté.

«Et maintenant, l'argent autrefois gaspillé en réparations de portes et fenêtres cassées est réinjecté sous diverses formes d'amélioration dans le complexe», nous informe M. Clark. M. Clark est rempli du plus grand respect pour M. Cryer. «Ce n'est pas aussi simple que ça de décrire ce qu'il fait. Il faut le voir avec les gens. Il s'applique vraiment à promouvoir leur propre indépendance... même les enfants les plus durs, ils ne les

laisse pas tomber».

Steve Geravells était l'un de ces «durs». Il y a plusieurs années, il lui manquait trois crédits pour obtenir son diplôme secondaire. M. Cryer l'a convaincu de retourner à l'école d'hui âgé de 25 ans. Steve est l'un des bénévoles qui aide M. Cryer à organiser des activités pour les enfants.

«Depuis qu'il est arrivé, tout a vraiment changé ici, affirme Steve. Les enfants l'appellent "Oncle Ralph".»

Pour plus de précisions, s'adresser à Ralph Cryer au (807) 577-5143; Kent Clark au (807) 346-7486.



«Oncle Ralph» (2. à partir de la gauche) partage des tactiques de basket-ball avec des enfants de la Place Limbrick.

rain plus grand. «Ils l'avaient bien mérité», affirme M. Cryer. Ce terrain de basket-ball, c'est un peu leur récompense pour avoir manifesté de la fierté envers leur communauté et avoir fait ce qu'ils peuvent pour voir à sa propreté (il encourage les enfants à ramasser tout papier ou toute canette qui traîne sur le terrain et à rappeler à l'ordre quiconque se laisse aller). Il en est de même de la salle de cinéma/salle d'étude/centre communautaire construit à partir d'un vieux atelier, et également des barbecues et des sorties du week-end qu'il organise régulièrement pour les enfants.

Tous ces efforts ont valu à M. Cryer le Prix Améthyste en 1994, un témoignage de reconnaissance accordé par le gouvernement de l'Ontario aux plus méritants de la fonction publique.

Le plus drôle dans tout ça, c'est qu'au début les responsables de l'ensemble d'habitation avaient essayé de dissuader M. Cryer d'organiser des activités qui, manifestement, sortaient du cadre de ses fonctions. «Je me suis heurté à une certaine résistance, mais je n'y ai pas trop prêté attention. Je n'avais pas le choix, j'habitais ici.» C'est à Kent Clark, président de la Commission de logement de Thunder Bay et district que M. Cryer attribue tout le mérite d'avoir repensé la façon bureaucratique de voir les choses et de lui avoir accordé la liberté et le soutien que lui avait refusé le précédent directeur.

«Il ne devrait pas s'empresser d'adresser de tels éloges, nous dit M. Clark qui a pris son poste il y a cinq ans. Nous n'avons fait que suivre ce qu'il avait largement accompli tout seul.»

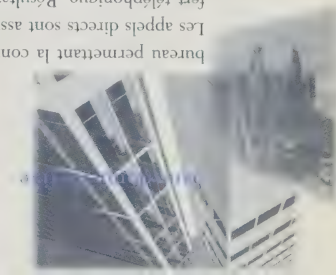
De l'avis de M. Clark, la place Limbrick est assurément le porte-étendard des 14 ensembles d'habitation qu'il supervise. Il a bien essayé de copier un tel succès dans d'autres ensembles d'habitation... mais sans résultats remarquables. «M. Cryer est une personne unique, explicable-t-il, et il n'est pas facile de l'imiter.»

Ralph Cryer nous relate l'un de ses épisodes préférés durant ses neuf années d'emploi à titre, officiellement, de préposé à l'entretien de la place Limbrick, un complexe de 126 logements subventionnés, à Thunder Bay.

«Il y avait un gars pas très commode. Nous avons eu une dispute verbale et, une fois, il m'a même menacé. Mais je n'ai jamais reporté nos différends sur ses enfants. Je les ai traités équitablement, comme tous les autres. Quoiqu'il en soit, à Noël il a envoyé ses enfants me remettre une carte, parce qu'il était trop fier pour venir lui-même. Dans cette carte, il me remerciait de tout ce que je faisais pour ses enfants. Nous nous sommes rencontrés quelques jours plus tard et nous sommes scellé la main... grâce aux enfants.»

C'est en réussissant à s'assurer l'aide des parents et des enfants de la place Limbrick que M. Cryer a pu transformer ce qui n'était qu'un complexe en pitieux état, en une communauté dynamique et très unie, et permis d'économiser des milliers de dollars dans un endroit où la pénurie de ces besoins constituait justement l'un des plus gros problèmes. Quand M. Cryer a pris son poste en décembre 1986, les murs des maisons en rangée étaient remplis de graffiti, les dégâts matériels étaient considérables et les terrains (étaient partout parsemés d'ordures. Cette première année-là, M. Cryer a du réparer ou remplacer 144 portes intérieures qui avaient été défoncées.

Quand des enfants s'embêtent, ils s'attirent bien souvent des ennuis. Fort de cette expérience, M. Cryer construisit un terrain de basket-ball avec du vieux matériel et il paya de sa poche les cerceaux et les filets achetés dans un magasin Canadien Tire du coin. «Mais je leur ai dit, poursuivit-il l'air sévère, si vous le brisez, je démonte tout. Vous savez que je tiens parole, et je le ferai.» Ce terrain a duré six ans.



bureau permettant la connexion d'un ordinateur portable. Les appels directs sont assurés par la technologie du transfert téléphonique. Résultat : le besoin d'espace de bureau coûteux est radicalement diminué.

C'est en fait Louise Bonnel, chef d'une division de Toronto du ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux qui a pris note du concept lors d'une conférence nationale sur l'immobilier. Grâce à cette reorganisation de l'espace de bureau, M<sup>me</sup> Bonnel espère réduire dans l'édifice de Revenu Canada les 180 employés présentement situés dans le bureau de la TPS un peu plus bas sur la rue.

Cette initiative devrait se sanctionner par une économie de 5 à 7 millions de dollars sur trois ans. M<sup>me</sup> Bonnel ajoute qu'elle envisage de présenter également le concept dans les bureaux de Scarborough, Mississauga et du centre-ville de Toronto.

Ellen Keable, l'experte-conseil de BOSTI en charge du projet, nous assure que le concept est bien instauré dans le secteur privé et qu'il peut être efficacement appliqué aux bureaux du secteur parapublic, du moins en théorie; le problème, c'est d'arriver à convaincre les vérificateurs gouvernementaux. « Dans le secteur privé, on n'adopte pas tout de suite une approche très démocratique, poursuit M<sup>me</sup> Keable. Si la direction dit : "Nous passons au système hôtelier", le reste devient une formalité. Dans le secteur public, ils se sont exhalés : "Notre travail est différent!" Lorsqu'un vérificateur du secteur privé rend visite à un client, c'est qu'il a été invité. Les vérificateurs de Revenu Canada ne sont pas toujours les bienvenus, et c'est pourquoi leur bureau se transforme en quelque sorte en refuge, en un endroit où ils peuvent recharger leurs batteries, expulser l'émotion. Mon agence ne peut fonctionner adéquatement sans coopération. Nous faisons face à un mur de résistance de la part de gens concernés. »

Avant à l'origine prévu une grande réunion de groupe pour présenter le projet, les experts-conseils de BOSTI ont finalement opté pour trois réunions à l'hôtel de ville, en encourageant les intéressés à poser leurs questions. Celles-ci portaient aussi bien sur la réorganisation du système téléphonique que sur les raisons justifiant le choix d'une agence d'experts-conseils américaine par le gouvernement fédéral (en vertu de l'ALENA, le gouvernement était obligé d'avoir recours à un appel d'offres ouvert; BOSTI était le choix évident). De l'avis de M<sup>me</sup> Keable, « les membres de la direction ont fait preuve de clairvoyance dans leur approche adoptée

M<sup>me</sup> Chenier et M<sup>me</sup> Bonnel en conviennent, c'est juste ment parce qu'on faisait appel à leur professionnalisme qu'ils ont pu constater que leurs collègues qui oeuvrent dans le secteur privé dans des firmes comptables comme Ernst & Young et Deloitte & Touche s'étaient parfaitement adaptés au système. »

Les vérificateurs et vérificatrices savaient que le gouvernement était attelé à des restrictions financières — le ministère des Travaux publics doit réduire de 10 p. 100 l'espace de bureau au cours des quelques prochaines années — et, comme le dit si bien M<sup>me</sup> Bonnel, « il s'agissait tout simplement de restructurer de l'espace inanimé, et non de licencier des employés. »

M<sup>me</sup> Chenier a reçu le rapport de BOSTI à la fin de janvier et nous informe que le plan d'implantation sera mis à exécution d'ici juin ou septembre au plus tard. Le Secrétaire du Conseil de gestion (SCG) du gouvernement de l'Ontario suivra de très près l'évolution du projet. En effet, de concert avec le ministère des Travaux publics, SCG espère tirer des leçons du système « hôtelier » et d'autres concepts sur les locaux à bureaux.

Pour plus de précisions, s'adresser à Louise Bonnel au (416) 512-5907; Louise Chenier au (416) 512-4003; ou Ellen Keable au (716) 837-7120.



Pour Louise Chenier, le spectacle de douzaines de bureaux vacants est signe que ses employés sont particulièrement affairés.

Chef des services financiers et administratifs au bureau de North York de Revenu Canada, elle dirige un service de vérificateurs qui passent le plus clair de leur temps chez des clients.

Depuis les quelques derniers mois, les habitudes de travail nomadiques des vérificateurs du bureau de M<sup>me</sup> Chenier sont contrôlées par des conseillers en gestion de locaux, de l'agence BOSTI de Buffalo, New York. Les services de BOSTI ont été retenus pour concevoir un usage plus efficace des neuf étages occupés par Revenu Canada au 5001 rue Yonge.

BOSTI fait généralement affaire avec de grosses entreprises du secteur privé comme IBM et Xerox. Mais c'est la reconception du bureau de Chicago de la firme capable géante Ernst & Young, réalisée par BOSTI, qui a captivé le gouvernement canadien. Michael Brill, président de BOSTI, et ses associés, ont mis au point un système «hôtelier» selon lequel les employés doivent appeler à l'avance et réserver un bureau ou un poste de travail chaque fois que nécessaire — tout comme ils le feraient pour une chambre d'hôtel. Dans un tel système hôtelier, le vérificateur ou tout autre employé itinérant se voit attribuer un

La déconstruction d'un bureau

Sans domicile fixe

idées



«C'était un débat très pénible, pourais-je dire, car il semblait n'y avoir aucune animation de la part des considérations budgétaires. La directrice administrative avançait des économies potentielles de 500 000 \$, nous répliquions 300 000 \$. Même si elle avait raison, les coupures envisagées étant de l'ordre de 60 millions de dollars, ce montant devait être symbolique.»

Gareth Spangler, président du Conseil administratif représentant environ 33 000 étudiants de premier cycle, souligne que «chacun reconnaît le besoin d'une restructuring, mais certaines méthodes sont préférables à d'autres. Dans le cas du programme des sciences forestières, l'erreur a été magistrale.»

L'administration semble se ranger à cet avis. Adel Sedra, nommé au poste de directeur administratif en juillet 1993, nous a affirmé «Nous ne mettrons jamais plus fin à un programme de cette façon... D'autres programmes tomberont-ils? Assurément, mais les leçons tirées du cas des sciences forestières mettront alors en pratique, espérons-le, un processus bien moins angélique.»

En collaboration avec la vice-directrice administrative Carolyn J. Tuohy, M. Sedra a organisé une journée de réflexion sur les rives du lac Couchiching, juste à côté d'Orillia avec les doyens et les directeurs de département de l'université.

«Chacun reconnaît le besoin d'une restructuring, mais certaines méthodes sont préférables à d'autres. Dans le cas du programme des sciences forestières, l'erreur a été magistrale.»

«Je sais que le président (Robert) Prichard et la directrice administrative cultivent une vision bien précise de l'université, conclut-il. Il serait intéressant qu'ils la partagent de temps en temps et qu'ils soient ouverts à d'autres points de vue.»

«Pour plus de précisions, s'adresser à Rod Carrow au (416) 978-0142; Gareth Spangler au (416) 978-4911; Carolyn J. Tuohy au (416) 978-2181.

# À huis clos mais sans issue

**Lorsque**, en 1993, l'Université de Toronto a décidé de mettre fin au programme de premier cycle de la Faculté des sciences forestières, le climat d'amertume qui s'est installé entre les étudiants, les membres du corps professoral et les administrateurs a laissé une marque indélébile sur la nature de l'université.

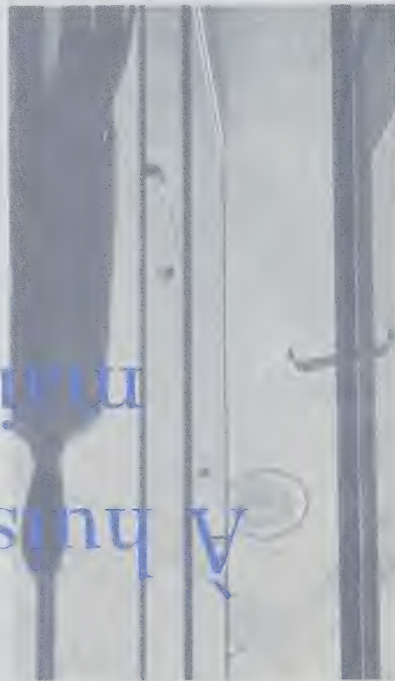
Rod Carrow, alors doyen, se souvient de l'expression d'incrédulité et de perplexité la plus complète qu'affichaient les défenseurs du programme lorsque Joan Foley, la directrice administrative de l'université, avait argué qu'il lui fallait réduire de 10 p. 100 le budget universitaire au cours des cinq prochaines années.

M. Carrow explique que la hache est tombée sur le programme des sciences forestières car, à la différence des autres programmes caractérisés par une liste d'inscriptions relativement restreinte, les chiffres ne pouvaient être enfouis sous d'autres statistiques plus impressionnantes de la faculté. Si l'élimination du programme, concède-t-il, s'est appuyée sur certaines justifications — le niveau des inscriptions avait baissé, atteignant même 80 étudiants et étudiantes en 1989 — la méthode à huis clos employée n'a fait qu'empirer le ressentiment éprouvé et multiplier les questions du genre «à qui le tour?» sur le campus.

«Aucun autre programme n'avait été pris en considération: cette décision n'était équilibrée par aucun critère particulier, à l'exception du chiffre en dollars», maintient-il. Et qui plus est, aucun processus de consultation à l'échelle de l'université n'avait été entrepris.

Après avoir rejeté plusieurs plans destinés à augmenter les inscriptions, le débat sur la survie du programme a été transféré au Conseil de l'Université qui a alors décidé de son sort.

**L'erreur est parfois le meilleur des enseignements.**





Paul Jordison, représentant national du SCFP, explique que le syndicat a réussi à convaincre le conseil que «en gardant le même personnel, syndical et patronal, et en dominant aux deux groupes la chance de collaborer à un processus commun, vous avez l'avantage de connaître les gens avec lesquels vous travaillez ainsi que leur engagement envers le système, et chaque sou ainsi remplacé — à la même journée — de la bonne volonté et la fierté ne se mesurent pas en dollars, mais ce sont pourtant des facteurs qui entrent fortement en ligne de compte dans des normes de service clés».

On ne peut certes mettre un prix sur tous les avantages que peuvent procurer des syndicats dans les écoles du conseil de Hamilton. Ce travail, appuyé par M. Goodridge, pourrait se solder par des économies annuelles d'efficacité de l'ordre d'un million de dollars. Par ailleurs, le plan initial maintenant achevé, la section locale 2544 de Hamilton se penche sur des mesures de conservation à même de produire d'autres économies à long terme. En retenant des services internes au lieu de s'adresser à l'extérieur, les conseils scolaires risquent bien de surpasser leurs objectifs en matière d'emplois de leurs membres. Ni l'une ni l'autre de ces issues souhaitables n'aurait été possible si les sections locales n'avaient pris l'initiative d'essayer quelque chose de différent et n'avaient réussi à s'allier la participation du patronat dans un climat de coopération et non de confrontation. «Une telle approche ne peut être que bénéfique, conclut M. McDonnell. Si elle donne de tels résultats positifs à Hamilton, elle en donnera partout».

Mais à la différence d'une entreprise privée, M. Jordison explique qu'en recourant à des services internes, les suppléments sont bien évidents. La section locale 1344 a commencé à moderniser les ballasts des luminaires dans les écoles du conseil de Hamilton. Ce travail, appuyé par M. Goodridge, pourrait se solder par des économies annuelles d'efficacité de l'ordre d'un million de dollars. Par ailleurs, le plan initial maintenant achevé, la section locale 2544 de Hamilton se penche sur des mesures de conservation à même de produire d'autres économies à long terme. En retenant des services internes au lieu de s'adresser à l'extérieur, les conseils scolaires risquent bien de surpasser leurs objectifs en matière d'emplois de leurs membres. Ni l'une ni l'autre de ces issues souhaitables n'aurait été possible si les sections locales n'avaient pris l'initiative d'essayer quelque chose de différent et n'avaient réussi à s'allier la participation du patronat dans un climat de coopération et non de confrontation. «Une telle approche ne peut être que bénéfique, conclut M. McDonnell. Si elle donne de tels résultats positifs à Hamilton, elle en donnera partout».

Mais l'avantage de travailler avec un syndicat au lieu d'une entreprise privée n'est pas seulement pécuniaire. La loyauté du personnel d'entretien du conseil est telle que l'autre de ces issues souhaitables n'aurait été possible si les sections locales n'avaient pris l'initiative d'essayer quelque chose de différent et n'avaient réussi à s'allier la participation du patronat dans un climat de coopération et non de confrontation. «Une telle approche ne peut être que bénéfique, conclut M. McDonnell. Si elle donne de tels résultats positifs à Hamilton, elle en donnera partout».

«En gardant le même personnel, syndical et patronal, et en donnant aux deux groupes la chance de collaborer à un processus commun, vous avez l'avantage de connaître les gens avec lesquels vous travaillez ainsi que leur engagement envers le système, et chaque sou ainsi économisé revient au public et aux contribuables.»

Paul Jordison, représentant national du SCFP, explique que le syndicat a réussi à convaincre le conseil que «en gardant le même personnel, syndical et patronal, et en dominant aux deux groupes la chance de collaborer à un processus commun, vous avez l'avantage de connaître les gens avec lesquels vous travaillez ainsi que leur engagement envers le système, et chaque sou ainsi économisé revient au public et aux contribuables.»

## «Toute la question s'articule autour de l'intérêt de nos contribuables et non d'un gain accru de pouvoir de la part du syndicat.»

Le syndicat a examiné les services d'entretien exécutés dans les 178 écoles élémentaires et secondaires du conseil, et a proposé un programme de restructuration à même d'accroître l'efficacité et d'égaliser les économies promises par l'une des entreprises privées.

Lorsque la section locale 2544 du SCFP a commencé à accepter des soumissions pour ses services d'entretien et de maintenance, elle a décidé de passer à l'action, non pas en adoptant une attitude défensive, mais en présentant une soumission, tout comme n'importe quel autre concurrent, et elle a gagné.

Il y a deux ans, le conseil de Peel faisait face aux mêmes formes de restrictions fiscales qui avaient conduit le conseil de Hamilton à envisager le recours à des services extérieurs comme mesure de réduction des coûts. Le conseil de Peel a alors commencé à accepter des soumissions pour ses services d'entretien et de maintenance.

Ce bilan positif à Hamilton n'est pas le moral des employés est bon. Les succès du plan. Les économies sont réelles et

La récente décision du conseil d'embaucher six nouveaux préposés à l'entretien pour remplacer ceux qui s'étaient perdus et que l'on avait mis à des réparations plus complexes témoigne encore du succès du plan. Les économies sont réelles et le moral des employés est bon.

Le directeur de l'entretien. Les préposés font un aussi bon travail que les entrepreneurs

«Jusque-là, les contribuables n'ont aucune gain accru de pouvoir de la part du syndicat.» L'intérêt de nos contribuables et non d'un bien faire comprendre à nos cadres moyens chemin à faire. «Il faut que je continue à M. Goodridge pense qu'il reste encore du

Malgré ces résultats encourageants, les deux tableaux. des contrats à l'interne, le conseil a gagné sur coopérant avec le syndicat sur la question raient deux de ses principales priorités. En tion des relations avec le syndicat demeurent des contrats à l'interne, le conseil a gagné sur coopération avec le syndicat sur la question raient deux de ses principales priorités. En

Ce plan coïncide d'ailleurs avec les projets que M. Goodridge entrevoit pour l'avenir du conseil. Quand on a retenu ses services, l'économie d'argent et l'amélioration des relations avec le syndicat demeurent des contrats à l'interne, le conseil a gagné sur coopération avec le syndicat sur la question raient deux de ses principales priorités. En

«En bénéficiant d'une formation encore plus poussée, poursuit M. McDonnell, les réparations courantes d'électricité et de plomberie qui étaient auparavant assignées à des personnes ont été formées et sont en charge des

«Nous avons découvert, nous informons Gerry McDonnell, vice-président de la section locale, que nous pourrions probablement économiser environ 540 000 \$ de l'argent des contribuables en effectuant les réparations courantes nous-mêmes. Il n'y avait aucune raison, soutient le syndicat, de faire appel à des plombiers ou des électriciens pour effectuer certaines réparations que l'on pouvait confier aux préposés à l'entretien de façon plus économique»

pas essayer d'offrir le travail à l'interne? réparations, suggérait le SCFP, pourquoi ne traiter les services d'entretien courant et de plan de réduction des coûts. Au lieu de sous-le syndicat a pris l'initiative de proposer un réunir les fonds nécessaires. C'est alors que savait pas trop comment s'y prendre pour les subventions ont été réduites, le conseil ne au bénéfice du syndicat. Plus tard, lorsque portant une clause de «non-litencement» d'une nouvelle convention collective commerciale qui s'est terminée par la signature 1992, ils étaient embarqués dans une grève n'y a pas si longtemps, au cours de l'hiver toujours entretenus des affinités profondes. Il la section locale 1344 du SCFP, n'ont pas Le conseil de l'éducation d'Hamilton et

tion — de contenter ces deux instincts. canadien de la fonction publique (SCFP) ont Bien que ces objectifs puissent paraître con-les syndicates, par la protection des emplois, des mesures de réduction des coûts, et chez survie chez les employeurs se manifeste par dépendance. Et bien souvent, cet instinct de les employés en arrivent à oublier leur intérêt, il n'est pas rare que les employeurs et l'on est enclin à ne compter que sur soi-même, cette période économique difficile où

Des emplois protégés et de l'argent économisé grâce à des syndicats

# Quand on s'occupe de ses affaires



# Le milieu de travail en

## évolution : un outil



**Afin** d'aider les organismes du secteur parapublic à adapter les compétences de leurs effectifs afin de répondre à des besoins changeants, le gouvernement de l'Ontario a récemment lancé le programme Formation

et innovation en milieu de travail.

D'une durée de trois ans, ce programme est destiné à venir en aide à tout organisme traversant une phase de restructuration, en accordant un soutien financier à tout plan de formation axé sur le redéploiement des ressources ou l'amélioration des services dispensés.

Ce programme peut s'avérer des plus utiles dans les organismes promouvant un régime de retraite anticipée. Le ministre des Finances Floyd Laughton précise: «Il arrive souvent que des organismes s'affaiblissent à réduire leurs effectifs puisent alors faire face à un manque de personnel qualifié. Lorsqu'on met fin à un service ou un département, il peut s'avérer essentiel de voir à la formation nouvelle de certains employés qui seront affectés à d'autres services ou départements. Ou encore, il faudra accroître les compétences des employés qui remplaceront les collègues plus expérimentés qui ont choisi de prendre une retraite anticipée.»

Le programme Formation et innovation en milieu de travail prévoit également des

*Pour plus de précisions sur le programme Formation et innovation en milieu de travail, s'adresser à la Commission de la productivité et du marché du travail dans le secteur public au (416) 325-0888.*

«En outre, toute restructuration doit compter sur un partenariat employeur-employé, afin d'être admissibles, les propositions doivent être présentées par un comité employeur-employés mixte ou un comité communautaire. C'est à notre avis le moyen le plus efficace de s'assurer de la participation de chacun dans le processus du changement.»

mesures de soutien aux employés mis en disponibilité suite à une restructuration. Afin d'être admissible à l'octroi d'un financement, l'organisme doit être une agence de paiement de transfert, participer à une registre des emplois et accorder son appui au comité du secteur.

## Parallèlement

Hydro, une dette de 35 millions de dollars, conjuguée à des innovations technologiques, par les consommateurs et des besoins d'énergie électrique en deçà des prévisions ont tous façonné le programme de cette société géante de la Couronne qui, au cours des quelques dernières années, a réduit ses effectifs d'environ un tiers.

John Murphy, président du Power Workers' Union (section locale 1000 du SCFP) qui représente environ 15 000 employés d'Ontario Hydro, maintient que personne ne prétend qu'il n'y avait pas besoin de restructuring. «Ces dernières années, Hydro a éliminé 10 000 emplois, surtout parmi les employés syndiqués, poursuit M. Murphy qui siège également au conseil d'administration de la société. Nous ne sommes pas opposés à une compression des effectifs, du moment que cette action revêt un caractère humain».

Le PWU a accordé son soutien à deux programmes de retraite anticipée en 1992 et 1993, qui comportaient des primes en espèces octroyées en fonction des années de service décomptées. Décidé à atteindre un objectif jugé nécessaire — une réduction de 115 millions de dollars en frais d'exploitation, d'entretien et d'administration en 1993 — Hydro a également offert un programme

## «La planification des besoins futurs en dotation est une activité que la société de la Couronne exécutait aussi bien sinon mieux que quiconque.»

«C'est un fait navrant, maintient M. Murphy, car la planification des besoins futurs en dotation est une activité que la société de la Couronne exécutait aussi bien sinon mieux que quiconque». Dans plusieurs cas même, il a fallu réembaucher à contrat,

Ontario Hydro, confirme que les programmes de retraite anticipée et les montants en espèces ont été offerts à quiconque était admissible.

Marty Moorhead, directeur des opérations financières et des avantages sociaux chez Ontario Hydro, directeur des opérations d'aucune réflexion.

Cela dit, le syndicat a protesté contre des coupures de personnel qu'il juge expéditives, et a critiqué une récente proposition visant à éliminer 2400 autres emplois par des offres similaires qui coûteraient environ 238 millions de dollars. M. Murphy explique que les effets dommageables d'une réduction arbitraire de personnel n'ont fait l'objet d'aucune réflexion.

et saper ainsi partiellement l'initiative de réduction des coûts. C'est en réalisant un plan stratégique ou encore l'équilibre entre un bon programme offert aux employés et l'établissement des aptitudes et des faiblesses de l'ensemble du personnel qu'une restructuring connaîtra les meilleures chances de succès.

## Les

différences frappantes entre les quatre scénarios exposés ci-dessus illustrent bien à quel point les employés sont livrés à eux-mêmes quand ils envisagent d'amoindrir les coûts en offrant un programme de retraite anticipée. Il serait plutôt compliqué de destiner à une autre ville ou une autre université les programmes relativement positifs de Sudbury ou de l'Université de Guelph car les milieux de travail sont aussi complexes et aussi particuliers que les employés qui les composent.

Dans chaque scénario toutefois, un dénominateur commun s'impose en ce sens que les employeurs du secteur parapublic doivent, chaque fois que possible, planifier leur programme de retraite anticipée en fonction des exigences opérationnelles futures de leur organisme.

«La retraite anticipée ne doit pas s'isoler par des effets perturbateurs, nous dit M. Beggs du SCFP. D'une façon ou d'une autre, il y a chaque jour des gens qui prennent leur retraite. Certaines actions doivent évidemment être entreprises, mais si le patronat ne prépare pas ses employés, s'il n'y a pas assez de personnes pour accomplir certaines fonctions, si la formation est inexistante, les perturbations ne manqueront alors pas. Voilà pourquoi il importe tant de planifier.»

Pour plus de précisions, s'adresser à Jean Taplin au (416) 596-8008; Bill Rice au (705) 674-3141; Vic Keimer au (519) 824-4120; Jeff Malpass au (519) 661-8482; Marianna Grube au (519) 432-6695; le Power Workers' Union au (416) 481-4491.

«Au cours de ma carrière, ce n'est certes pas la tâche la plus agréable que j'ai assumée. Mais au moins, je m'en suis occupé moi-même. J'ai fait venir les employés un par un et je leur ai parlé.»

Bill Rice, chef des services municipaux, Sudbury

«Certes, nous avons perdu des éléments clés, admet M. Malpass. C'était à prévoir. Mais il faut considérer les résultats dans un ensemble plus vaste. Il est plus équitable de faire une offre globale aux employés et, d'ailleurs, lors d'une compression des effectifs sur une telle échelle, c'est même une notion essentielle pour l'employeur.»

Il affirme que suite à certaines réductions mineures de la charge de travail, aucun service ne s'est ressenti de la réduction de 5 p. 100 du personnel, et la ville a atteint son objectif cible d'une coupure budgétaire de 5 millions de dollars.

Toutefois, Marianna Grube, présidente de la section locale 101 du SCFP, représente tant 662 employés à l'hôtel de ville, soutenant que le programme de retraite anticipée assurement facilite l'élimination d'un dédoublement et d'un chevauchement des responsabilités parmi les cadres moyens, une situation qui a empiré lorsque la ville a annexé plusieurs cantons avoisinants le 1<sup>er</sup> janvier 1993. De jeunes employés ont ainsi vu leurs chances d'avancement s'amplifier. Mais en ce qui concerne les membres du personnel de soutien dans la quarantaine ou la cinquantaine, le milieu de travail est devenu des plus stressants pour ceux et celles qui n'étaient pas admissibles au plan OMERS.

«Chacun sait que les fonctions assumées par leurs collègues maintenant partis vont devoir être remplies, et se demande "Que va-t-il nous arriver? Vais-je continuer au même poste, ou va-t-on me demander de faire autre chose?". Rien n'a été planifié à cet égard. Car le programme tout entier n'a été axé que sur des chiffres financiers», soutient M<sup>re</sup> Grube.

**D'autres** se rangent à cet avis en précisant qu'avant d'instaurer un programme de retraite anticipée, un organisme nécessite un plan définissant les services et les activités qui seront maintenus.

À l'Université de Guelph, on a fait coïncider le programme de retraite anticipée avec un plan stratégique axé sur la fusion de certains départements dans le but d'éliminer redondance et dédoublement. Par exemple, la botanique, l'horticulture et l'architecture paysagère seront bientôt chapéautées par une seule administration. Il va de soi que l'université offrira moins de cours. Mais dans le souci de maintenir la qualité des cours enseignés, le plan stratégique est supervisé par des membres du corps professoral, des étudiants et des cadres administratifs.

Vic Reimer, directeur du service de la rémunération et des avantages sociaux, au département des ressources humaines de l'Université, maintient que le succès du programme de retraite anticipée de l'université ne faisait pas l'ombre d'un doute car il contribuait à intéresser : les membres du corps professoral. La titularisation, des heures de travail flexibles et peu de chances de gagner autant d'ailleurs, sont tous autant de facteurs qui expliquent la difficulté de convaincre les membres du corps professoral à prendre une retraite anticipée.

À l'origine, l'université projetait de dépenser 10 millions de dollars en primes d'encouragement, mais le programme a connu un tel succès que l'administration a carrément doublé la mise.

Don Grube, président de la section locale 1334 du SCFP, affirme que le contrat global faisait preuve d'équité et récompensait des professeurs grassement payés avec des primes non moins généreuses, et qu'il faisait peu de cas du personnel de soutien. Mais M. Reimer réplique en expliquant que l'octroi de primes à des membres du

corps professoral qui gagnaient en moyenne 80 000 \$ par an plus les avantages sociaux, a finalement été payant pour l'université : parmi les 254 membres admissibles, 77 ont accepté l'offre, et 170 membres du personnel de soutien ont fait de même. Résultat : l'université a économisé 18 millions de dollars dans son budget annuel.

**Pour** les employés en général, l'adoption d'un plan stratégique importe car les programmes de retraite volontaires se heurtent bien souvent à l'indétermination et l'imprécision de ceux et celles qui accepteront l'offre. Les organismes doivent être bien prêts à combler le vide laissé par des employés d'expérience et compétents. C'est pourquoi, à défaut d'établir un plan bien structuré, la capacité d'un organisme à continuer de fonctionner comme auparavant peut être sérieusement diminuée. Malheureusement, dans certains cas, un manque de temps double de pressions financières font que des organismes n'ont d'autre choix que d'adopter une approche générale et de risquer de perdre des éléments précieux.

Jeff Malpass, secrétaire municipal adjoint pour la Ville de London, est d'avis que c'est un risque à prendre. L'année dernière, la ville a présenté un programme de retraite anticipée aux employés de 50 ans et plus qui étaient admissibles au plan OMERS de type 7. En outre, elle l'a assorti d'une prime égale à 2 p. 100 du salaire de service décompté, jusqu'à concurrence de 25 000 \$. Cent vingt personnes ont accepté l'offre, mais 30 ont dû être remplacées.



Les jeunes salariés en poste tirent également profit de tels programmes car les possibilités d'avancement sont plus fréquentes que sous le système de la lente érosion des effectifs.

En ce qui concerne les employeurs, les programmes de retraite anticipée présentent l'avantage de pouvoir diminuer les coûts salariaux et de bien traiter leurs employés de longue date. En réduisant son effectif de cette manière, l'employeur accroît ses chances de maintenir une organisation qui fonctionne encore bien.

## C'est

«Dans le secteur parapublic, où tout est passé au peigne fin et rendu public, la retraite volontaire reste le meilleur des choix, affirme Jean Taplin, conseiller en gestion chez People Tech Consulting Inc., une agence de Toronto. Chacun y trouve son compte... ceux qui partent comme ceux qui restent. De bonnes relations avec les employés sont à la base même du dévouement et de la productivité.»

M<sup>me</sup> Taplin, qui a contribué à superviser la réduction massive des effectifs d'Olympia & York lors de l'effondrement de ce géant de l'immobilier, explique que le coût humain des licenciements n'est pas beau à voir. C'est pourquoi les organismes qui peuvent se permettre d'offrir un programme de retraite

# « Dans le secteur parapublic, où tout est passé au peigne fin et rendu public, la retraite volontaire reste le meilleur des choix. Chacun y trouve son compte. »

Jean Taplin, page 33

anticipée devraient se considérer privilégiés et tirer parti de ce «privilège».

Mais on ne peut prétendre concevoir un programme de retraite anticipée qui conviendrait en tous points à tout organisme. «Dans le secteur parapublic, les conventions collectives, les données démographiques et la situation financière sont tous des paramètres de poids», commente M<sup>me</sup> Taplin.

C'est pourquoi dans un certain nombre d'organismes en Ontario, on a pris le temps d'élaborer un nouveau plan opérationnel avant d'offrir un programme de retraite anticipée tout à fait compatible avec ce plan.

Par exemple, à la Ville de Sudbury, le plan de Bill Rice, chef des services municipaux, visant la fusion de certains services et emplois bien précis, était directement lié à un plan OMERS de type 7 de 200 millions de dollars, expressément conçu pour aider les employés et employés confrontés à une compression des effectifs. En 1994, plus de 2 700 employés municipaux en Ontario ont ainsi pris une retraite anticipée en vertu de ce plan.

En outre, la ville a ajouté aux prestations non réduites des primes d'encouragement équivalant en moyenne à neuf mois de

salaires. En tout, huit cadres et sept syndiqués ont accepté l'offre.

Ainsi, au lieu de faire une offre globale à tous les employés admissibles au plan de type 7, la ville «a ciblé certains secteurs où une compression des effectifs se solderait par des économies», nous informe M. Rice. Au cours de ma carrière, ce n'est certes pas la tâche la plus agréable que j'ai assumée. Mais au moins, je m'en suis occupé moi-même. J'ai fait venir les employés un par un et je leur ai parlé. Mais peu importe comment vous leur servez l'idée, un programme de retraite anticipée laisse toujours planer la menace de licenciements. L'un des employés était vraiment et fâché et indécis. Mais je lui ai confirmé qu'il n'y avait pas de problèmes et que c'était à lui et à lui seul de choisir. Si le programme ne l'intéresse pas, je l'offrirai à quelqu'un d'autre. Il a finalement décidé de courir sa chance. Aujourd'hui c'est un homme heureux», nous affirme M. Rice, en parlant de cet ingénieur de 53 ans qui avait travaillé pour la ville pendant 29 ans. Il a créé sa propre agence d'experts-consults et travaille quand ça lui plaît.

Après examen, M. Rice a décidé de supprimer graduellement le service des stocks et de l'approvisionnement parce que les fournisseurs plus importants de la ville pouvaient, moyennant un supplément nominal, prendre la relève. Et comme la difficulté entre les fonctions d'un commis aux documents comptables et les tâches d'un percepteur des impôts est devenue de plus en plus floue, on a éliminé des postes de cadres supérieurs, organisé de nouveaux stades de formation, redistribué le travail et octroyé des augmentations à la mesure des nouvelles tâches et responsabilités de chacun.

M. Rice compte faire une offre similaire à cinq ou six autres personnes en 1995 et attendra ainsi son objectif d'une réduction de 5 p. 100. «Il vous faut suivre un plan», a-t-il conclu.

# Quand

Sandra Mickey a caressé l'idée de prendre une retraite anticipée, une première question a immédiatement surgi dans son esprit «Puis-je me le permettre?».

Le chef de bureau à la Direction des services de vérification du ministère des Finances avait constaté que Sandra, qui avait accumulé plus de 29 ans au sein de la fonction publique de l'Ontario, était en droit de se prévaloir du programme Facteur 80 du gouvernement provincial qui offre, temporairement, aux employés de la fonction publique de l'Ontario une prestation de retraite anticipée non réduite si leur âge et leurs années de service décomptées totalisent au moins 80.

M<sup>me</sup> Mickey a alors calculé que son revenu de pension serait inférieur d'environ 500 \$ par mois à son revenu de travail, mais en incluant les diverses dépenses nécessaires quand on travaille au centre-ville de Toronto — frais de transport, vêtements de travail, café, repas occasionnels — force lui était d'admettre qu'elle s'en tirait avantagusement de quelques dollars par mois.

Après une brève période de délibération mêlée d'anxiété, elle décida de faire le plongeon. «Au début, l'idée m'affolait, dit-elle. Je me souciais des finances, de ce que j'allais bien pouvoir faire de mon temps. Puis je me suis interrogée : Travailler encore cinq à dix ans? Je savais que j'avais pris la bonne décision, et plus le jour j'approchait, mieux je me sentais».

Le 25 novembre, ses collègues ont célébré son départ en grand, et Sandra est partie pour la Floride dans l'idée d'y passer l'hiver sous un soleil ardent, en pensant à ses projets d'avenir. À cinquante ans, la route est encore longue et il est bon de bien connaître les avantages et les inconvénients d'une retraite anticipée.

Depuis son introduction le 1<sup>er</sup> juin 1993, plus de 2 100 employés de la fonction publique de l'Ontario ont pris une retraite anticipée en vertu du facteur 80. Près de

# Toutefois,

la plupart des syndicats et des employeurs s'entendent également pour dire qu'un programme de retraite anticipée bien conçu peut s'avérer un moyen aussi bien humain qu'efficace de réduire l'effectif et de transformer la structure d'un organisme.

«Cela vaut bien mieux que de licencier tout un groupe de jeunes salariés, précise Darcy Beggs, chercheur au Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) et ancien membre de la Commission des régimes de retraite de l'Ontario. Si vous vous contentez de mettre les gens à la rue, ils finiront au bien-être social.»

Lorsqu'un programme de retraite anticipée complète la prime en argent comptant d'un bon régime de retraite, l'employé peut choisir de vivre confortablement, commencer une entreprise, ou même retourner à l'école. En passant, les employés qui reçoivent aussi des conseils financiers avant de rendre leur décision semblent s'en tirer à meilleur compte et sont plus enclins à accepter l'offre que ceux et celles qui ne bénéficient d'aucun conseil.

# 14 500 autres employés seront admissibles

Parmi les milliers d'employés du secteur parapublic à qui les employés offrent un programme de retraite anticipée, M<sup>me</sup> Mickey appartient probablement à une tranche infime. La plupart des employés espèrent que les employés âgés de 55 à 64 ans accepteront l'offre.

L'autre solution, les employeurs et les syndicats en conviennent généralement, reste les mises à pied. En effet, le nombre et la nature des emplois au gouvernement, dans les hôpitaux, les écoles, les universités et les municipalités étant inévitablement dictés par le changement, l'époque d'un emploi à vie dans le secteur parapublic est sans conteste révolue.

PAR MASSIMO COMANDUCCI

l'âme et celles qui l'ont

maintenant les regains nous en

avons été

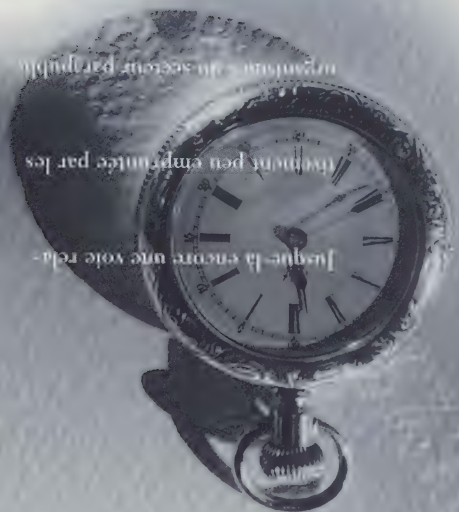
uniquement du secteur par

livrent peu empruntée par les

Jusque là encore une voie rela-

ANTICIPÉE

# La retraite





«Les gens sont plus enclins à accepter ce qui doit être fait

quand on prête vraiment attention à ce qu'ils ont à dire,

au lieu de se contenter de leur lancer un "voilà le prob-

lème; voilà comment vous allez le résoudre..."»

Linda Burke, CONTRÔLEUR, FINANCES ET COMPTABILITÉ, TVONTARIO

mettre indéfiniment les services d'une équipe de restructuration. Le maintien d'une équipe officielle n'est d'ailleurs pas souhaitable car les employés ne prendraient alors pas pleinement conscience du fait que «le changement est tout simplement une autre façon de faire», comme le dit si bien M<sup>me</sup> Beaumont.

La phase initiale du mandat officiel de l'équipe de restructuration étant maintenant achevée, le succès continu des changements

entrepris repose sur l'effort tout entier de TVOntario. Jusqu'à présent, chacun semble à la hauteur de la tâche. Le programme d'encadrement des cadres se poursuit et sera prolongé tant que des cadres pourront faire bon usage du soutien et de l'expérience de leurs collègues. Quant aux membres du groupe de discussion, ils ont décidé de perpétuer leur rencontre du vendredi midi, même après la dispersion de l'équipe de restructuration.

Seul le temps sera juge du bien-fondé de ces initiatives, mais l'on est en droit d'être optimiste. La carte-affinité Visa a reçu un accueil positif et certains projets de change-

ment affichent déjà des augmentations du rendement et des économies.

Mais indifféremment de l'issue des divers projets de restructuration, TVOntario semble fermement résolu à affronter l'avenir sans sourcilier. Et Bob Miller de conclure : «On ne peut pas s'attendre à ce que tout marche toujours bien. Ici, on trebuchera; là, on avancera et on pro-

gressera. Nous ne pouvons que persister.»

Pour plus de précisions, s'adresser à Melanie Beaumont au (416) 484-2600; Jennifer La Trobe au (416) 767-7530.

échanges et diverses situations font l'objet de jeux de rôles. Vous avez donc toujours le loisir de pouvoir discuter de tel ou tel problème. "Comment envisager la solution, en adoptant quelle approche?" En bref, vous pouvez contribuer à aplanir certaines situations apparemment insurmontables qui accompagnent tout processus de changement".

C'est d'un ton posé que M<sup>me</sup> Burke aborde le sujet des gens qui ne veulent tout simplement pas de changement. «Si une personne est catégoriquement opposée à l'idée du changement et qu'elle ne vous écoute que pour la forme... vous ne réussirez probablement pas à la convaincre».

Bob Miller, membre du groupe de discussion, entretient des réserves similaires quant à la possibilité de changer des gens qui y sont résolument opposés : «Malgré toute la bonne volonté, l'effet s'amplifie parfois en sens inverse», observe M. Miller, en ajoutant que certains services se caractérisent alors par un style de gestion régressif au lieu de progressif.

Reste l'espoir. Jennifer La Trobe, de Creative Connection Consultants, l'une des quelques facilitatrices et facilitateurs de groupe invités par l'équipe de restructuration, maintient que plus la situation semble désespérée, plus le pronostic est bien soutenu. Elle aborde la question du changement par une analogie avec un mauvais mariage et explique que «les gens qui entretiennent des rapports faciles et ennuyeux ne remettent jamais rien en question... Ceux et celles qui éprouvent des difficultés se posent la question "Que devons-nous faire?"» M<sup>me</sup> La Trobe a pu constater que si les gens réalisent l'effet qu'ils ont sur autrui et qu'ils prennent conscience de leur impact sur la possibilité du changement et de ses avantages, ils sont généralement plus enclins à poursuivre l'idée. Mais, en attendant

Il est presque toujours préférable de demander de l'aide extérieure que d'abandonner purement et simplement. Il importe encore davantage de bien saisir tout le caractère unique de votre organisme et de surveiller de près l'évolution du processus de changement. En s'appliquant à ces deux tâches, l'équipe de restructuration a pu déterminer avec perspicacité l'agence d'experts-conseils qui convenait le mieux à l'environnement de travail unique de TVOntario. C'est également de cette façon que d'autres projets de changement ont vu le jour et que d'«encadrer des cadres».

Mais aucun organisme ne peut se per-

est indispensable au succès de la restructuration. En outre, lorsque une équipe de restructuration a terminé son travail et se disperse, le maintien et la poursuite des améliorations amorcées sont en grande partie confiés à la charge des cadres moyens.

Si seulement Roy Ireland, directeur des opérations de diffusion à TVOntario, pouvait servir d'exemple aux cadres moyens de la station! Au milieu des années 1980, M. Ireland était employé par la CBC lorsque d'importantes coupures budgétaires l'ont forcé à mettre à pied 27 personnes. Résolu à ne pas revivre cette expérience désagréable, M. Ireland est passé à TVOntario il y a neuf ans, bien déterminé à faire valoir certaines de ses idées. Depuis, il s'est fait le porte-parole du changement. Il a non seulement supervisé plusieurs récents projets qui se sont soldés par des économies de l'ordre de centaines de milliers de dollars, mais il a également démontré un style de direction axé sur la communication franche et ouverte afin d'encourager son personnel à prendre des initiatives. Lorsqu'un technicien de son service est venu se plaindre du désordre incommensurable dans la salle d'entreposage du matériel électrique, M. Ireland lui a donné carte blanche. Jed DeCory, membre de l'équipe de restructuration, nous parle des résultats : «Il a repensé la salle de fond en comble et accru par là même occasion le rendement de toute l'équipe de travail.»

Parce que rien n'a été laissé en suspens et que l'on a cherché à écouter tout le monde, à tous les niveaux.»

LA CRÉATION D'UN ORGANISME QUI POURRAIT PRENDRE EN COMPTE LA NÉCESSITÉ DU CHANGEMENT. ET SI L'ON COMPREND BIEN QUE CERTAINS CADRES MOYENS PUSSSENT PERCEVOIR TOUT CHANGEMENT COMME UNE MENACE À LEUR SÉCURITÉ ET QUE, LAISSE LE TEMPS DE CONSTATER QUE UNE RESTRUCTURATION N'EST PAS SYNONYME DE COUPURE DE POSTES, LES RÉSULTATS SONT SOUVENT DES PLUS CONQUAIENTS.

M<sup>me</sup> Burke, qui doit son poste à TVOntario à sa méthode de gestion et à son expérience, soutient également le rôle de «personnes-ressources et mentors» que doivent assumer les cadres vis-à-vis de leur personnel. Et, de l'avis de M<sup>me</sup> Burke, «les cadres eux-mêmes bénéficieraient d'une personne qui adopterait la même attitude à leur égard» et les aiderait à cesser d'être des «patrons qui contrôlent tout».

L'expérience vécue lors du processus de changement à TVOntario semble seconder cette idée. En effet, les réunions de groupe avec les cadres moyens manquaient d'efficacité. «En revanche, lorsqu'on parlait en tête à tête, les résultats étaient nettement plus positifs», nous dit M<sup>me</sup> Beaumont. C'est pour cette raison que chaque membre de l'équipe de restructuration a rencontré individuellement plusieurs cadres moyens. Parallèlement, le groupe de discussion connaissait un certain succès grâce à son système fondé sur des équipes de collègues de travail, qu'il avait mis sur pied pour partager l'information et les moyens de résoudre des points communs. À la lumière de ces deux expériences, l'équipe de restructuration en a tiré d'un «encadrement des cadres» selon lequel des cadres progressifs étaient jumelés à d'autres éprouvant certaines difficultés à s'adapter au changement. M<sup>me</sup> Burke, qui rencontre assez régulièrement certains de ces cadres, poursuit : «Le processus d'encadrement vient renforcer de nouveaux comportements. Davantage de conseils sont

ont commencé à poser des questions.

Linda Burke, contrôleur, Finances et comptabilité, à TVOntario, explique l'évolution de ce revirement : «C'est tout le processus du changement qui les entraîne. Ils vont critiquer et se débattre mais ils finiront par venir. Ils se rendent compte que les changements envisagés ne sont pas aussi terribles qu'ils le croyaient; et les avantages leur apparaissent alors évidents, à l'intérieur comme à l'extérieur de leur groupe.»

Si l'y a une leçon que n'importe quelle équipe de restructuration peut tirer de cette expérience, c'est qu'il n'y a pas toujours une formule magique pour convaincre des per-

restructuration, apporte le commentaire suivant : « Si nous ne coopérons pas plus efficacement, si nous ne faisons pas cas de la productivité, et si nous n'améliorons pas nos processus, nous et d'autres organismes similaires risquons fort d'être relégués à la préhistoire. »

S'efforçant de promouvoir cette idée, l'équipe de restructuration a eu recours à des ateliers complémentaires pour accroître la communication avec le personnel de TVOntario.

Afin que les employés se sentent plus à l'aise de faire part de leur opinion, les chefs de service et les superviseurs n'étaient pour la plupart pas présents aux réunions. À maintes reprises, l'équipe a pu constater que dans le cas de chaque service, la première séance devenait une « occasion de vider son sac », d'énumérer ce qui, à leur avis, ne marchait pas à TVOntario.

Cette étape franchie, les employés étaient plus disposés à parler de changement. « Au cours de la deuxième séance, l'approche adoptée avec les employés s'est avérée plus proactive, et ils ont été encouragés à discuter des changements qui, selon eux, devraient être apportés, par des questions du genre « Comment aller-vous résoudre ce point? ». Plusieurs ont même tenu à faire partie d'un groupe de discussion formé de membres du personnel permanent et à conclure ainsi que d'employés syndiqués et non syndiqués qui se rencontrent chaque semaine à leurs heures libres pour parler de restructuration. Le succès du programme de changement est en grande partie attribuable à l'ouverture des voies de communication. TVOntario a ainsi pu réaliser l'un de ses principaux objectifs, en l'occurrence obtenir une coopération entre le syndicat et le patronat, « parce que rien n'a été laissé en suspens et que l'on a cherché à écouter tout le monde, à tous les niveaux », nous affirme Nancy Green, prési-

nuer ainsi de façon notable les coûts des heures supplémentaires.

« La bonne volonté du syndicat à accepter des mesures qui auraient pu susciter de grandes hésitations est fondée sur plusieurs critères, ajoute Mme Green. Le syndicat comprend que TVOntario se doit d'être plus efficace. Les fonds ont été réduits, nous savons qu'il n'y a pas de gros pécule caché quelque part, et nous comprenons que la survie de TVOntario dépend de ces changements. Il convient donc d'adopter une attitude raisonnable. » Par sa communication franche et ouverte des défis auxquels l'organisme est confronté, TVOntario et le syndicat ont pu se rallier au changement, en tant que partenaires et non comme adversaires.

Toutefois, dans le cas des cadres moyens, l'exercice s'est révélé plus délicat, comme a pu l'observer l'équipe de restructuration. « Bien souvent, la prédisposition au changement est immédiate parmi les gestionnaires de premier niveau, mais les cadres moyens semblent toujours penser qu'ils ont le plus à perdre », nous informe Mme Beaumont.

Cette perception des choses peut se dresser en travers du progrès, tel un obstacle qu'il importe cependant de surmonter. En effet, dans tout organisme comme TVOntario, la supervision des projets de changement individuels reste la responsabilité des cadres moyens, et à ce titre, leur coopération

et la semaine de travail comprimée, qui ont engendré d'importantes économies de coût.

Autrefois appelés techniciens spécialisés, ceux et celles qui étaient formés dans plus d'une discipline afin de pouvoir au besoin combler un vide sur-le-champ. Si certains craignaient que la polyvalence diluerait la qualité des productions, leurs craintes sont maintenant dissipées car TVOntario est satisfaite des résultats et l'indice d'écoute est à la hausse (pour la saison d'automne 1994, le nombre d'heures totales de visionnement a connu une augmentation de 27,8 p. 100 par rapport à la même période en 1993). Par ailleurs, les horaires de travail sont plus flexibles et les coûts importants associés aux techniciens à la pige ont été considérablement réduits. La semaine de travail comprimée a encore donné d'autres avantages similaires. En adoptant des journées de dix heures, TVOntario a pu prendre en charge des productions qui débordent presque inévitablement la journée habituelle de huit heures, et dimi-

« Si nous ne coopérons pas plus efficacement, et si nous n'améliorons pas notre processus, nous et d'autres organismes similaires risquons fort d'être relégués à la préhistoire. »



# Derrière la

# Polka Dot Door

«Le changement n'est pas réversible», telle est la devise de l'équipe responsable de la

restauration à TVOntario.

PAR SUZANNE BEZUK



## Chargée

de communiquer ce message dans tous les services de TVOntario, l'équipe de restauration vient de terminer son mandat d'une année. Entrée en fonction en janvier 1994, et composée de cinq employés détachés par les services de production et d'administration de TVO et de La

Chaine, l'équipe s'est appliquée à superviser le programme de restauration de TVOntario. Dans le cadre du plan stratégique du directeur général Peter Herrndorf, intitulé «Les objectifs de TVOntario pour l'an 2000», et en réponse aux réductions de ses subventions de fonctionnement, l'organisme public de radiodiffusion de l'Ontario s'est attelé au changement en préconisant une approche bidirectionnelle axée sur l'accroissement des recettes et de l'efficacité. Comme l'équipe de restauration a pu le constater, la transformation d'un organisme et le changement d'attitude vont de pair.

Lee Robock, chef des finances et directrice des services financiers et administratifs à TVOntario, utilise des blocs en bois pour illustrer toute l'importance d'une augmentation des recettes. Représentant les ressources, les blocs sont empilés par étage, chaque étage comportant plusieurs blocs. Tout en décrivant comment un organisme comme TVOntario peut améliorer ses méthodes de

travail de sorte que les économies réalisées dans un secteur puissent être affectées à d'autres secteurs qui en ont le plus besoin, M<sup>me</sup> Robock enlève plusieurs blocs des étages inférieurs et les place en haut de la tour. «Le montant total de vos ressources reste identique; c'est la façon de le dépenser qui change, explique-t-elle. Sur le plan de votre capacité de production, cette redistribution maintient votre constance malgré une diminution de vos ressources mais, poursuit M<sup>me</sup> Robock, à un certain point, il faut s'arrêter.» Elle enlève un autre bloc et toute la structure s'écroule. «Si vous essayez de trop couper, tout se démantèle.»

Afin de parer à une telle éventualité, TVOntario envisage de nouvelles techniques marchandes et une nouvelle carte-affinité Visa pour accroître ses recettes et aider l'organisme à se dispenser des subventions provinciales. Présentement, TVOntario gagne seulement 17 p. 100 de ses revenus, le gouvernement de l'Ontario assumant la part du lion. D'ici l'an 2000, TVOntario espère porter son revenu gagné à 40 p. 100. Certes, l'objectif est de taille, mais il devrait améliorer les chances de survie dans une industrie toujours plus concurrentielle et ne reculant devant rien pour accaparer des téléspectateurs et s'adjuger des fonds publics.

## Mais

tout changement qui importe ne s'arrête pas aux états financiers. Sur le plan de la productivité, l'équipe de restauration a facilité la mise en application de plus de 30 projets de changements opérationnels. Mélanie Beaumont, chef de l'équipe de



Par souci d'espace, les lettres suivantes de nos lecteurs n'ont pas été intégralement reproduites.

En qualité de président du comité d'administration publique de Sault Ste. Marie, j'ai eu avec intérêt le premier numéro de la revue *Le Progrès*, et j'ai décidé de partager avec vous certaines de nos réalisations ici à Sault Ste. Marie.

Notre comité est formé des chefs administratifs des conseils scolaires, des hôpitaux, de la Commission des services publics, des collèges et universités ainsi que de la Ville de Sault Ste. Marie, et de la Michigan and Lake Superior State University. Créé il y a une dizaine d'années, le Comité ne vient que récemment d'entreprendre de façon officielle certains projets de coopération.

Au cours de l'année passée, nous avons établi un consortium d'achats publics afin de sanctionner la coopération entre nos organismes au niveau des achats. Nous avons également mis au point un rapport de situation sur les blessures et maladies afin d'élaborer des programmes de travail modifiés qui conviennent à nos employés. Notre comité se réunit environ quatre fois par an et continue d'explorer d'autres sphères de coopération, notamment dans les domaines des communications et de la formation. Les membres de notre comité attendent avec intérêt de recevoir les prochains numéros de votre revue qui ne manquera pas de s'avérer des plus utiles à nombre d'organismes du secteur parapublic en quête d'inspiration et d'encouragement, et qui s'efforcent, aujourd'hui plus que jamais, d'adapter leur budget nécessairement restreint.

Toutes nos félicitations pour votre premier numéro de la revue *Le Progrès*. J'ai lu avec une attention toute particulière votre article sur la coopération, rédigé par M. Commanducci. J'y ai relevé que le comité de Bruce et d'autres municipalités locales venaient de signer une entente de coopération entre leurs services des achats et que déjà des économies étaient comptabilisées. L'heure étant aux coupures budgétaires, la coopération n'est plus simplement une option mais une obligation nécessaire au maintien des unités politiques existantes.

L'article sur les pouvoirs accordés aux employés, par Mme McKay, est également des plus opportuns. La structure pyramidale standard descendant n'est plus adéquate et la participation de tous les employés doit devenir plus répandue.

Allan F. Jackson,  
chef des services municipaux  
Sault Ste. Marie

Richard Beachey,  
secrétaire-trésorier  
Village de Paisley

J'ai cependant une critique à formuler concernant votre décision de publier ensemble les versions anglaise et française de la publication. C'est là une initiative à mon avis futile car la plupart des lecteurs et lectrices seront unilingues et qu'elle va l'encontre de l'objectif même de la publication, à savoir de faire part d'exemples de réussites dans le secteur parapublic. Une suggestion consisterait à publier des revues unilingues tout en tenant à jour une base de données sur la version anglaise ou française que recevront les destinataires.

plus clés si nous publions deux documents distincts.

Rédactrice

... Severn Hydro et la Ojibwa Water, Light & Power Commission (O.W.L.P.) ont ratifié un accord concernant des services de gestion et d'entretien selon lesquels O.W.L.P. fournira à Severn Hydro des services de budgétisation, facturation, recouvrement, de maintenance des lignes et d'ingénierie. Le conseil du canton de Severn continuera d'être propriétaire du système et de rendre les décisions stratégiques; pour sa part, O.W.L.P. assumera les fonctions administratives.

Grâce à cet accord, on estime que les clients de Severn Hydro économiseront 35 000 dollars au cours de la première année et qu'aucune mise en disponibilité ne sera annoncée chez O.W.L.P.

... C'est là un excellent exemple de coopération intermunicipale qui préserve une certaine autonomie locale.

James B. Mathew,  
chef des services municipaux  
Canton de Severn



# Quelques réflexions de la rédactrice

## Table des matières

Au moment de mettre Le Progrès sous presse, le budget fédéral 1995-1996 venait d'être présenté et dressait un tableau plutôt sombre pour l'Ontario. Selon le ministre des Finances de notre province, M. Floyd Laugheren, l'Ontario perdrait environ 3 milliards de dollars en fonds de transfert au cours des trois prochaines années. Cette réduction aura très certainement un impact considérable sur l'ensemble du secteur parapublic.

Le budget fédéral souligne en outre que les efforts de restructuration doivent se poursuivre. Le Progrès a ainsi choisi de se concentrer sur des questions d'ordre opérationnel - sur les changements qui pourraient être apportés en milieu de travail local.

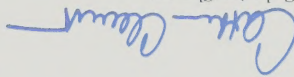
Notre domaine d'intervention semble d'ailleurs très apprécié de nos lecteurs et lectrices. Après la publication de notre premier numéro en automne dernier, nous avons reçu maints appels vantant les mérites de l'originalité de notre revue. Nous avons reçu des douzaines d'appels provenant même de Washington, D.C. Cependant, le courrier de nos lecteurs et lectrices qui formulait leurs commentaires sur la coopération dans les organismes du secteur parapublic nous arrivait en majeure partie de diverses municipalités. Nous avons reproduit en partie quelques-unes des lettres à la page suivante.

Dans le présent numéro, nous avons poursuivi nos recherches sur la restructuration, examinant la question de la retraite anticipée, présenté le processus de changement qui se déroule à TVOntario en prêtant une attention particulière à la participation des cadres moyens.

Et nous avons de bonnes raisons d'être également fiers de l'un de nos articles reliant comment deux sections locales syndicales ont pris l'initiative de proposer des idées pour économiiser de l'argent et protéger des emplois. Cet article met en relief toute l'importance de la coopération dans les milieux de travail et démontre que les employés sont bien souvent mieux placés pour déterminer les domaines susceptibles d'économies possibles.

En espérant que vous trouverez ce deuxième numéro tout aussi intéressant, nous vous invitons à nouveau à formuler vos commentaires et à partager avec nous vos expériences sur le changement.

Catherine Clement  
Rédactrice en chef



**Le Progrès**, La revue sur les innovations dans le secteur parapublic. Printemps 1995. Volume 1, n° 2

**Rédactrice en chef :** Catherine Clement

**Adjoint(e)s à la rédaction :** Gregory Ladyka, Christine Avery Nueez

**Direction artistique :** Adams + Associates Design Consultants Inc.

**Illustration de couverture :** Bert Klassen

Le Progrès est une publication du ministère des Finances de l'Ontario, situé au 101 rue Bloor ouest, 12<sup>e</sup> étage, Toronto, Ontario, M5S 1P7. (416) 325-0888.

MSS 1P7, (416) 325-0888.

Nos lecteurs et lectrices sont vivement invités à nous écrire, à l'attention de la : Rédactrice en chef, Le Progrès, 101 rue Bloor ouest, 12<sup>e</sup> étage, Toronto, Ontario, M5S 1P7.

Faites parvenir toute demande d'abonnement à l'adresse ci-dessus. Si vous changez d'adresse, ne manquez pas de nous en informer par écrit.

On peut se procurer des exemplaires additionnels de cette revue auprès de Publications Ontario, 50 rue Grosvenor, Toronto, Ontario, M7A 1N8. (416) 326-5320.

Les commentaires exprimés dans la présente publication représentent les opinions personnelles des personnes interviewées et ne relèvent pas nécessairement la pensée du gouvernement de l'Ontario. Nous n'avons épargné aucun effort afin de veiller au caractère complet et exact de l'information publiée. Toutefois, nous recommandons à



nos lecteurs et lectrices de ne pas prendre leurs décisions ni d'agir à la lumière de questions qui les intéressent.

ou obtenir des conseils pertinents sur les sans consulter au préalable un professionnel

© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 1995

ISSN 1198-9750

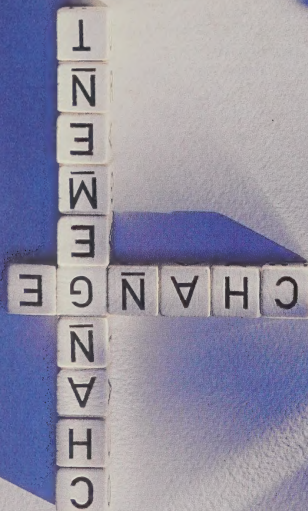






ANTICIPÉE

La retraite



MORTFORAGE



EFFETTES

# Le progrès

La revue sur les innovations dans le secteur parapublic

PRINTemps 1995 25